

**Estrategias de fortalecimiento sobre el sentido de pertenencia con la Fundación  
SIIGO y la cualificación institucional hacia la proyección de nuevas alianzas y actores  
externos**

Aura Katherine Galeano Vargas  
Jean Andrea Bello Caipa  
Julieth Dayanna Rincón Martínez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Comunicación Estratégica para  
las Organizaciones

María Victoria Benítez Vinasco  
Tutor

20 de junio de 2020  
Bogotá.D.C.

**Estrategias de fortalecimiento sobre el sentido de pertenencia con la Fundación  
SIIGO y la cualificación institucional hacia la proyección de nuevas alianzas y actores  
externos**

Aura Katherine Galeano Vargas  
Jean Andrea Bello Caipa  
Julieth Dayanna Rincón Martínez

kathe.galev2291@yahoo.es  
jeanandreabello@gmail.com  
jrinconmar4@uniminuto.edu.com

María Victoria Benítez Vinasco  
Tutor

Bogota. D.C.  
20 de junio 2020

**Palabras clave**

Comunicación, Comunicación Estratégica Interna, Gestión interna, Sentido de pertenencia, Empoderamiento, Alianzas, Clima Organizacional, Cultura Organizacional.

## Resumen

La presente investigación se centra en el desarrollo de un plan estratégico de comunicación propuesto a la Fundación SIIGO, que está conformado por unos antecedentes y un análisis situacional en donde se recolectó información de la organización, por medio de instrumentos de recolección y el método cualitativo etnográfico, se estudiaron los datos recolectados, y se seleccionaron las categorías que nos indican los aspectos más relevantes en la investigación, finalmente se diseñó un plan de comunicaciones de acuerdo a las necesidades de la Fundación SIIGO para ser implementado.

En primer lugar el equipo consideraba que el problema, necesidad u oportunidad de la organización se centraba en la planificación estratégica, pero basándonos en la importancia de la comunicación y luego de varios análisis, ahondando en la organización mediante el uso de herramientas de investigación como entrevistas, y encuestas con los colaboradores de la Fundación SIIGO, se identificaron falencias producidas por falta de motivación, poco sentido de pertenencia y debilidades en la comunicación interna por parte de sus integrantes que impactan a sus públicos y limitan la generación de nuevas donaciones, aunque la Fundación tiene una buena gestión, vimos en algunos aspectos, una oportunidad de mejora. Así que a partir de la comunicación estratégica se logrará fortalecer, empoderar, motivar y crean nuevas alianzas con sus actores externos.

## Tabla de contenido

<b>Contexto</b>	10
<b>Tipo de Organización</b>	10
1.1.1. <i>Fuerzas del entorno</i>	11
<b>1.2. Descripción de la Organización</b>	18
1.2.1. <i>Nivel estratégico</i>	18
1.2.3. <i>Dimensión Comunicacional</i>	23
<b>1.3. Pregunta orientadora inicial</b>	29
<b>2. Problema, necesidad u oportunidad</b>	32
2.1. Problema	32
2.2. Necesidad	36
2.3. Oportunidad	37
<b>3. Objetivos</b>	43
3.1. Objetivo General.	43
3.2. Objetivos Específicos	43
<b>4. Antecedentes</b>	44
4.1. Conceptuales	44
4.2. Prácticos.	46
<b>5. Categorización</b>	49
5.1. Comunicación Estratégica Interna	49
5.2. Cultura Organizacional	50
5.3. Clima Organizacional	51
5.4. Gestión Interna	52
<b>6. Metodología</b>	54
6.1. Diseño metodológico	54
6.1.1. <i>Método de investigación</i>	54
6.1.2. <i>Tipo de investigación</i>	55
6.1.3. <i>Población y muestra</i>	57
<b>7. Resultados</b>	59
<b>8. Propuesta de comunicación</b>	63
8.1. Marca.	66
8.1.1. <i>Nombre</i>	66
8.1.2. <i>Logo</i>	66
8.1.3. <i>Slogan</i>	66
8.3. Objetivo General del plan	68
8.4. Estrategias	68

<b>8.5.Cronograma</b>	<b>72</b>
<b>8.6. Presupuesto</b>	<b>75</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>76</b>
<b>Referencia Bibliográfica.</b>	<b>79</b>

### Tabla de Gráficas

<b>Gráfica 1.</b> Proporción de la población que asistió a cursos de formación para el trabajo..	12
<b>Gráfica 2.</b> La diferencia en la sumatoria de variables.....	13
<b>Gráfica 3.</b> Proporción y variación porcentual de la población que asistió a cursos de formación.....	14
<b>Gráfica 4.</b> Proporción de la población que asistió a cursos de formación para el trabajo..	15

## Contenido de tablas

<b>Tabla 1. DOFA</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 2. Instrumentos utilizados para la recolección de datos</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 3. Población y muestra</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 4. Análisis de DOFA</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 5. Cronograma Fase 1.</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 6. Cronograma Fase 2.</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 7. Cronograma Fase 3.</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 8. Presupuesto</b>	<b>74</b>

## Tabla de Ilustraciones

<b>Ilustración 1. Modelo Canvas, Fundación SIIGO</b>	15
<b>Ilustración 2. Organigrama Fundación SIIGO</b>	20
<b>Ilustración 3. Mapa de actores de la Fundación SIIGO</b>	24
<b>Ilustración 4. Mapa de relaciones de la Fundación SIIGO</b>	26
<b>Ilustración 5. Modelo de Denison/análisis de la Fundación SIIGO</b>	39
<b>Ilustración 6. Categorías.</b>	52
<b>Ilustración 7. Logo de la propuesta</b>	65
<b>Ilustración 8. Infografía</b>	66
<b>Ilustración 9. Fase 1 del plan.</b>	68
<b>Ilustración 10. Fase 2 del plan.</b>	69
<b>Ilustración 11. Fase 3 del plan.</b>	70

## 1. Contexto

### 1.1. Tipo de Organización

La Fundación SIIGO Nit. 900.814.699, es el brazo social de SIIGO S.A.S empresa líder de software contable y administrativo para micro, pequeñas y medianas empresas. Fue constituida por acta de asamblea constitutiva el 9 de enero de 2015, e inscrita el 28 de enero de 2015, y fue inspirada en su creación por el proyecto jóvenes en acción. Su presidente es el señor David Ortiz Díaz y su suplente Nelsy Adriana Sánchez Ramírez. El sector al que pertenece es el de servicios “educación para el trabajo”, su categoría es: de beneficencia y de bienestar social y el tipo de sociedad es sin ánimo de lucro (ESAL), registrada con 3 empleados, su sede administrativa está ubicada en la carrera 18 No. 79A-42.

Sus instalaciones son pequeñas, razón por la cual no pueden brindar un servicio de educación técnica de manera directa, y es necesario tener como aliados a instituciones educativas como lo son Inesco y Campo Alto. Para llevar a cabo su fin social, recibe donaciones internas de colaboradores de SIIGO S.A.S., a quienes se les descuenta por nómina con previa autorización, un porcentaje de su sueldo.

Según La Cámara de Comercio de Bogotá en la Guía práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario define a una fundación como personas jurídicas que pueden ejercer derechos y contraer obligaciones. No persiguen el ánimo de lucro, es decir, no pretenden el reparto de los excedentes o utilidades que se generen en el desarrollo de su objetivo social, sino que buscan engrandecer su patrimonio, para dar cumplimiento a sus metas y objetivos enfocados a beneficiar socialmente a un grupo de personas. (Cámara de comercio, 2014, pp.8)

Los rendimientos o aportes obtenidos en una Entidad Sin Ánimo de Lucro son reinvertidos en el mejoramiento de sus procesos o en actividades que fortalecen la realización de su objeto social.

Las asociaciones, fundaciones, y corporaciones que sean Entidades sin Ánimo de Lucro y que pertenezcan al Régimen Tributario Especial, tienen como principal beneficio una tarifa del 20% del Régimen Tributario Especial de la DIAN, del Impuesto de Renta y Complementario sobre el beneficio neto o excedente, y tendrá el carácter de exento, cuando éste se destine directa o indirectamente a programas que desarrollen el objeto social y la actividad meritoria de la entidad, en el año siguiente a aquel en el cual se obtuvo.

### ***1.1.1. Fuerzas del entorno***

El entorno de la Fundación lo constituyen, el 41% de las instituciones de educación superior (IES) del país que se encuentran en la región de Bogotá.

Como se observa en la Gráfica 1, con el objetivo de identificar la dinámica de formación para el trabajo en el trimestre del 2019 entre los meses de abril y junio, se tomó la población de 15 años o más que fue de 36.353 de personas de la región central de Colombia, de éstas, el 10,3% asistió a cursos de formación para el trabajo, mientras que el 89,7% no asistió. En el trimestre abril - junio 2018, estas proporciones se ubicaron en 9,7% y 90,3%, respectivamente.

**Gráfica 1.** Proporción de la población que asistió a cursos de formación para el trabajo, según sexo total Nacional entre abril y junio (2018-2019).

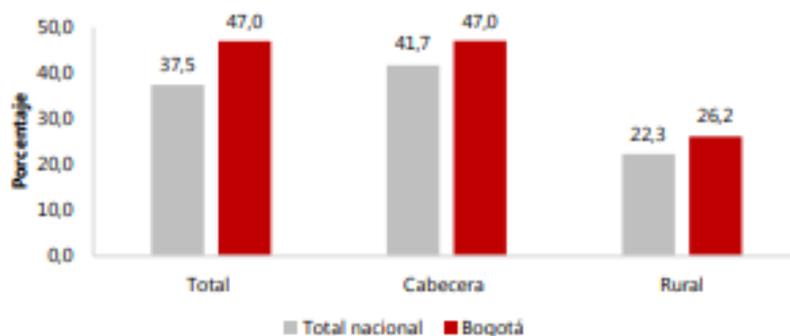
Proporción (%)	Abril - junio 2018		Abril - junio 2019	
	Asiste o asistió	No asiste o asistió	Asiste o asistió	No asiste o asistió
<b>Total población de 15 años y más</b>	9,7	90,3	10,3	89,7
<b>Hombres</b>	10,6	89,4	10,9	89,1
<b>Mujeres</b>	8,9	91,1	9,7	90,3

Fuente: DANE, Gran Encuesta integrada de Hogares (GEIH) – Módulo de Formación para el Trabajo (FPT).

Las Instituciones de educación para el trabajo en Bogotá, que son competencia para la Fundación SIIGO son aproximadamente 90, que van desde las Cajas de compensación hasta otro tipo de institutos de educación para el trabajo que brindan oportunidades de patrocinio - como lo hace el SENA, entre otros. La oportunidad que brinda la Fundación por medio de becas y patrocinios es atractiva ya que en la mayoría de instituciones con carreras técnicas similares se debe cancelar dinero para poder estudiar en un 100%, a excepción del SENA, que es la competencia directa de la Fundación por ser gratuita, y tener también patrocinio, en la Fundación sólo se hace mientras se logra conseguir al estudiante una empresa patrocinadora.

Según la gran Encuesta Integrada de Hogares 2018 (DANE), como se observa en la Gráfica 2, en cuanto a su nicho de mercado: la población entre 17 y 24 años de edad, que teóricamente debería estar cursando educación superior, nos muestra que la asistencia escolar fue del 47,0% en 2018, nivel que supera en 9,5 puntos el promedio nacional 37,5% (Dane GEIH, 2019).

**Gráfica 2.** La diferencia en la sumatoria de variables obedece al sistema de aproximación de dígitos.



Fuente: DANE, Gran Encuesta integrada de Hogares (GEIH) – Módulo de Formación para el Trabajo (FPT), (2019).

El análisis del indicador por área muestra una brecha amplia entre las zonas urbanas y rurales de Bogotá: mientras que 47,0 % de los jóvenes entre 17 y 24 que viven en la cabecera, recibieron educación formal, en el área rural la relación es del 26,2%. Como vemos, mejoró el promedio de asistencia a estos cursos formales el año anterior en el área urbana, pero en el área rural es bajo el promedio de personas que toman estos cursos, sin embargo mejoró en los dos casos.

La Fundación SIIGO ofrece capacitación en áreas contables y el comportamiento de este tipo de instituciones durante el año 2018 fue el siguiente:

**Gráfica 3.** Proporción y variación porcentual de la población que asistió a cursos de formación para el trabajo según áreas de formación. *Total*, nacional. Abril junio (2018-2019).

Área de formación	Proporción (%)	Variación (%)
<b>Población que asistió</b>	<b>100,0</b>	<b>6,8</b>
Servicios	25,5	1,8
Ingeniería, industria y construcción	15,9	20,8
Sectores desconocidos o no especificados	14,6	-0,7
Ciencias sociales***	12,8	4,6
Salud y Servicios sociales	12,6	19,8
Ciencias naturales y exactas	7,3	-5,5
Educación	5,7	21,9
Agricultura y veterinaria	3,2	2,5
Humanidades y artes	2,4	-1,0

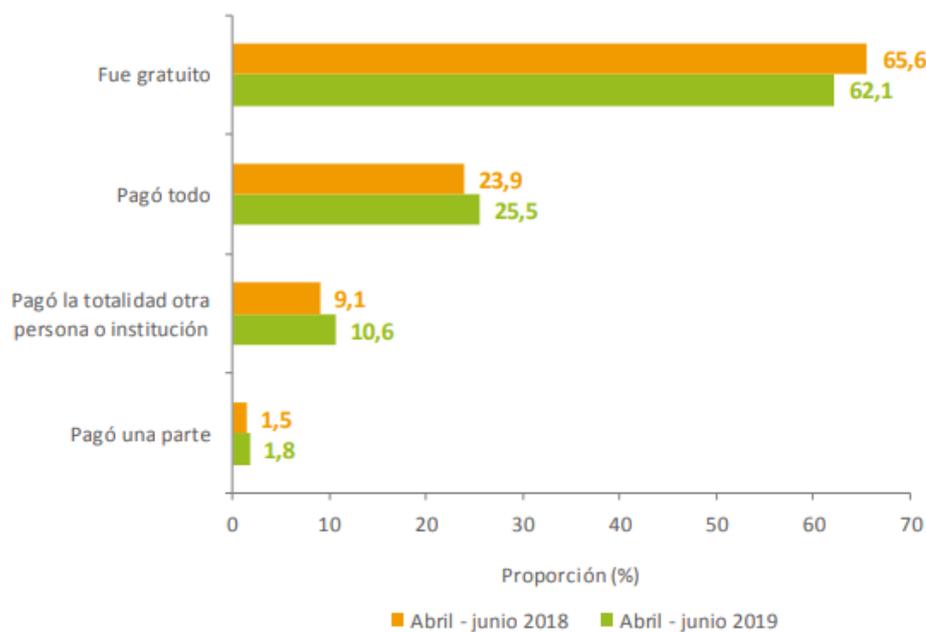
Fuente: DANE, GEIH-FPT Fuente DANE, GEIH-FPT.

El área de servicios de ciencias sociales incluye: ciencias sociales y del comportamiento; educación comercial y administración; periodismo e información; y derecho.

La proporción de asistencia a este tipo de cursos fue de 12,6%, con una variación positiva del 19,8% con respecto al año anterior: de lo que podemos concluir, que es un área de formación bastante apetecida, lo cual beneficia a la Fundación en la consecución de estudiantes interesados.

En cuanto a la financiación para acceder a educación en el año 2018, se presentó el siguiente comportamiento:

**Gráfica 4.** Proporción de la población que asistió a cursos de formación para el trabajo según forma de financiación de curso, abril-junio (2018-2019).



Fuente: Dane, GEIH, FPT.

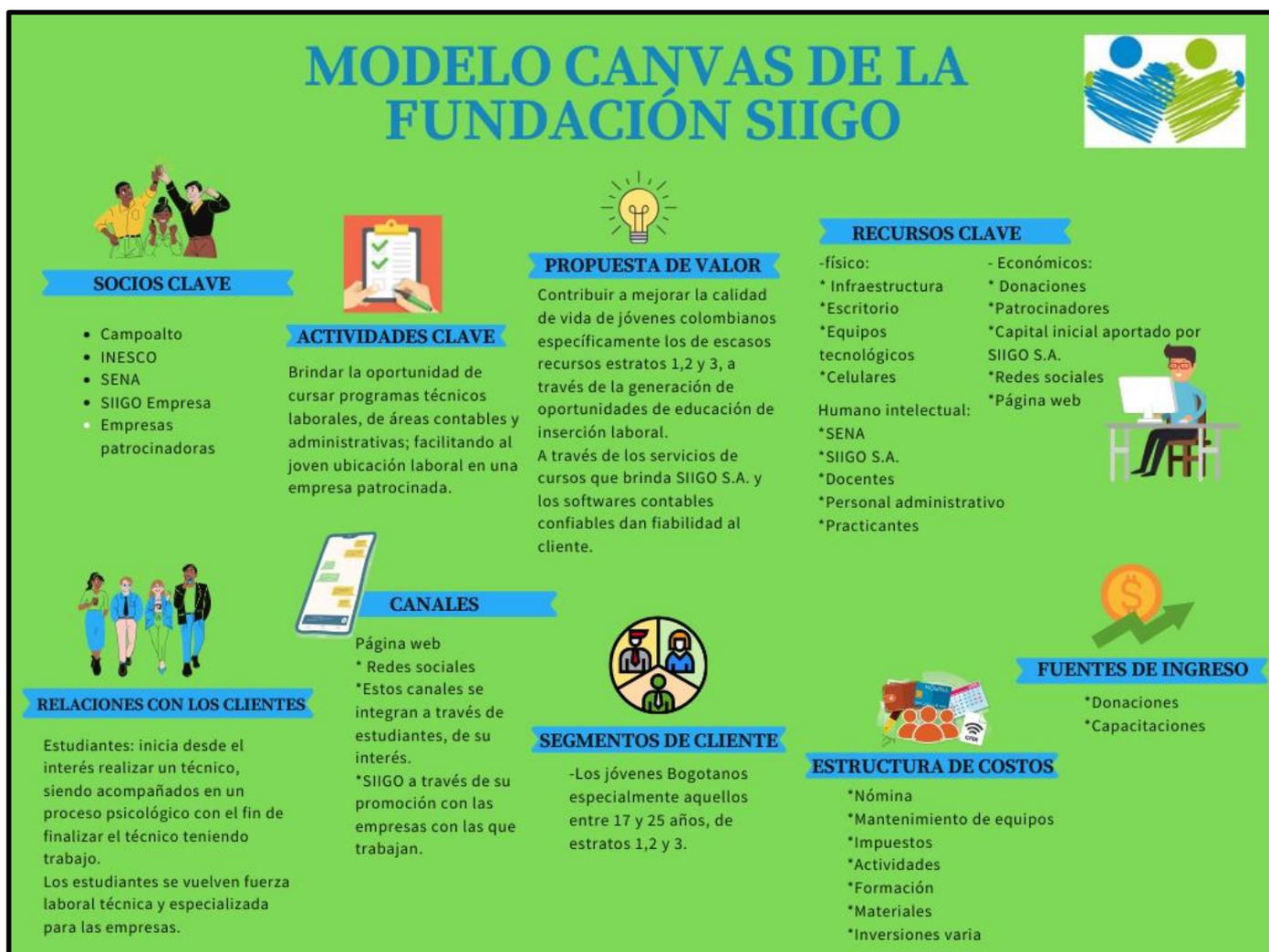
Según la encuesta del DANE, la proporción de población que asistió a cursos de formación usando la forma de financiación, nos muestra que a los que pagaron sólo una parte para cursar están representados en un 1,5 % para el año anterior y para el año actual en el mismo trimestre de abril a junio en un 1,8%, y las personas a quienes se les pagó la totalidad por otra persona o institución, es de un 9.1% en el año anterior y en el trimestre abril a junio del año actual en un 10,6%; siendo éste, uno de los casos de la Fundación al otorgar becas. El porcentaje es bajo en los dos casos con relación al gratuito ya que es el mayor porcentaje que es de un 65,6 según la (gráfica 4): esto nos lleva a concluir que el SENA por ser gratuito es la opción más escogida para educarse, debido a su gratuidad, por ende, es el mayor competidor de la Fundación SIIGO, en donde según el último dato encontrado en el Reporte de datos de la Formación Integral para el Trabajo 2017, nos

informó que en el año 2016 , los cupos en el Distrito Capital en Contabilidad y Finanzas en el SENA era de 13.497.(2017, p.26).

Otro de los aspectos de los que se debe hablar en este análisis del entorno es la reputación, ya que es importante para la Fundación conocer el impacto en sus públicos, lo cuales son: las empresas patrocinadoras, estudiantes, entes de control y la Alcaldía de Bogotá, quien ejerce la función de inspección y vigilancia con el fin de garantizar que actúe con transparencia y ejecute sus funciones de acuerdo con los objetivos de la Fundación y no se desvíe de los objetivos plasmados en los estatutos que los rigen.

La empresa SIIGO S.A.S. también hace parte de sus públicos, por lo cual es necesario que se promueva la transparencia de su gestión mejorando el acceso a su información financiera y en general, de sus informes de Gestión - los cuales garantizan su eficacia e integridad y por ende, su permanencia.

## Ilustración 1. Modelo Canvas, Fundación SIIGO



Fuente: Creación propia.

## 1.2. Descripción de la Organización

### 1.2.1. Nivel estratégico

La Fundación tiene establecida como su misión: **“Contribuir a mejorar la calidad de vida de jóvenes colombianos específicamente los de escasos recursos, a través de oportunidades de inserción laboral”**.

Para cumplir con esta misión, la Fundación SIIGO brinda opciones de formación y una oportunidad empleo a personas que no puedan acceder a la educación superior, contribuyendo a su calidad de vida. La Fundación cuenta con 100.000 empresas clientes de SIIGO S.A.S, a quienes se les ofrece la oportunidad de contar con personal calificado para el manejo del software contable adquirido, de esta manera los estudiantes capacitados son muy apetecidos por aquellas empresas, facilitando al joven su ubicación laboral, lo que se convierte en el **valor agregado** de SIIGO S.A.S.

Otro de las preocupaciones de la Fundación es disminuir las deserciones, para lo cual les ofrecen a los estudiantes la posibilidad de estudiar con un patrocinio. Gracias a las empresas patrocinadoras en la modalidad de contrato de aprendizaje se brinda, un apoyo económico mensual que garantiza su permanencia en la institución educativa.

Su visión: **“Ser una Fundación socialmente reconocida por sus logros en inserción laboral, esperando para el 2024 estar beneficiando a 500 jóvenes nuevos por año”**. Para lo cual se implementaron becas de estudio desde el año 2017, para dar oportunidad a más estudiantes de cumplir sus metas.

Desconocemos los objetivos generales, los específicos y los programas de acción de la Fundación en los cuales se debería enfocar su gestión, pero en la revisión documental en la constitución de la Cámara de Comercio se evidenció que si existen. Por ende, este sería

una de las carencias encontradas ya que si se conocieran dichos programas, se podría controlar su cumplimiento, y medir los resultados de acuerdo con los objetivos de la organización.

Los recursos de la Fundación establecidos para su sostenimiento son las donaciones de empresas y personas naturales el cual tiene un tiempo máximo de inversión de tres meses y el destino es la promoción de los programas técnicos y el desarrollo de programas de promoción.

Según el informe de gestión publicado en la página web de la Fundación del año 2018, y mediante el análisis de sus Estados Financieros, podemos decir que es económicamente estable, por medio de un indicador de crecimiento orgánico cuya fórmula

$$\text{es: } \frac{19.597}{5.101} - 1 = 284,18\%$$

encontramos que la diferencia en sus activos con relación a los dos últimos años relacionados, aumentó en un 284,18% con respecto al año anterior (2017) lo que evidencia la mejora en sus ingresos, y el excedente generado en el 2018 para reinvertir en el año 2019 fue de \$ 25.409.594.

En cuanto al año 2019, no tienen soportes de su gestión, ya que el último informe de rendición de cuentas reportado es del año 2018.

### *1.2.2. Nivel organizacional.*

La Fundación SIIGO es una entidad sin ánimo de lucro que se dedica a la formación en programas técnicos y en brindar oportunidades de empleo a jóvenes de estratos 1,2,3 que oscilan entre los 17 a 25 años.

La Fundación realiza acercamientos entre los estudiantes y empresas para que los patrocinen, brindando así una oportunidad de trabajo con un apoyo económico del 50% del SMLV, aporte económico con el que puede cancelar el curso técnico que se encuentre realizando bien sea en INESCO o Campoalto y simultáneamente con esta ayuda suplir algunas de sus necesidades básicas. Después de culminar con el programa técnico, el estudiante inicia sus prácticas laborales las cuales serán remuneradas con la totalidad del SMLV dentro de la misma empresa que lo está patrocinando. Después de que el estudiante ha culminado su carrera técnica, la Fundación continúa apoyándolo con el firme objetivo de continuar guiándolo y ubicarlo laboralmente para dar continuidad en una carrera profesional en universidades de convenio.

La Fundación no posee un manual de funciones el cual es fundamental para el desempeño y apoyo de la misión. Su estructura organizacional está compuesta por tres (3) personas de planta, una (1) como prestadora de servicios, y siete (7) practicantes que se posesionan en determinados cargos dependiendo de sus competencias y su área de formación. La selección de los practicantes se realiza a través de entrevistas directas hechas por Nelsy Sánchez, directora de la Fundación y el practicante que se encuentre en ese momento en el área de formación para el empleo (cuyo perfil es técnico en recursos humanos). La prueba aplicada a los aspirantes para ser admitidos es la “Prueba Naípe” herramienta que brinda conocer los niveles elementales para ocupar el cargo.

Los colaboradores y practicantes son ubicados en las diferentes áreas como:

Departamento de Patrocinadores: La Líder es Nubia Abril, quien hace parte de la Fundación hace ocho años, desempeña las funciones contables y administra los ingresos de empresas patrocinadoras y donaciones. Cuenta con el apoyo de una practicante: estudiante

profesional en Relaciones Internacionales, quien dispone de un tiempo de seis (6) meses para llevar a cabo sus prácticas con el cargo de auxiliar administrativa, realizando llamadas a empresas patrocinadoras futuras y actuales.

Departamento de Beneficiarios: los beneficiarios son estudiantes que inician su proceso con la Fundación, está a cargo como jefe de área Yurani Oliveros, colaboradora técnica, que trabaja desde hace dos años con la Fundación y cuenta con el apoyo de dos practicantes: una estudiante de carrera técnica en secretariado ejecutivo, quien ocupa el cargo durante un año, realizando capacitaciones y talleres a estudiantes beneficiarios. Por otra parte, está un estudiante profesional de psicología quien diseña y aplica instrumentos, que tiene un tiempo estipulado de práctica de cuatro meses, y dicta talleres los cuales han sido diseñados por su antecesor.

Departamento de Mercadeo: Angie Ortiz, colaboradora por prestación de servicios, estudiante de programa profesional en mercadeo, cuenta con el apoyo de un estudiante de programa profesional como community manager, quien aporta sus diseños y realiza el seguimiento de la página web, divulgación de eventos y actividades. Este estudiante acompaña la Fundación por un periodo de seis meses (estudiante de programa profesional en diseño): realiza piezas fundamentales para el desarrollo de eventos, talleres y demás labores, que puedan ser solicitadas durante los seis meses de su práctica.

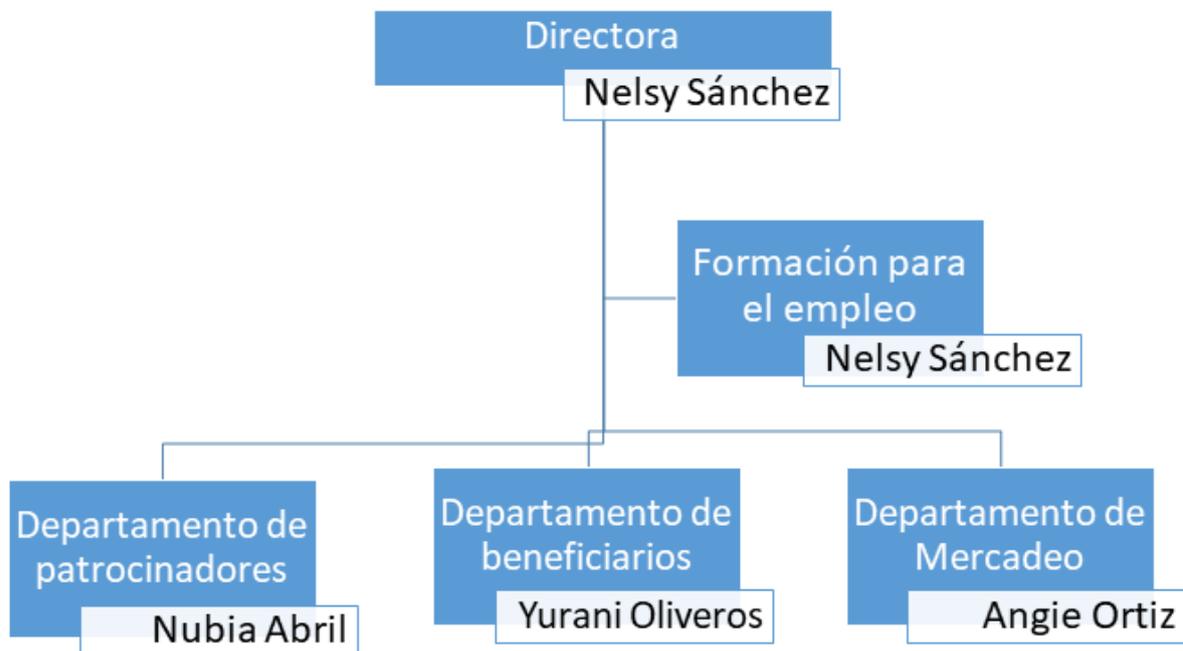
Formación para el empleo: esta área la dirigen las tres personas de planta ya mencionadas, con el apoyo de un estudiante del programa técnico en recursos humanos, quien desempeñará el cargo por el periodo de 1 año: revisa los perfiles que necesitan las empresas patrocinadoras y verifica que los estudiantes cuenten con el perfil solicitado para

los diferentes cargos. Este trabajo también es realizado por una estudiante profesional de psicología organizacional cuya permanencia en el cargo es de 4 meses.

Los practicantes tienen un contrato de práctica remunerada directamente por la empresa SIIGO, con un horario de lunes a viernes de 8:00 a.m. hasta las 5:30 p.m., y tienen una remuneración de un salario mínimo legal vigente. En cuanto a los practicantes cuya duración en la Fundación es de cuatro meses, cumplen un horario de cuatro horas diarias, de lunes a viernes y no reciben remuneración.

Para concluir, la Fundación no cuenta con una estructura formal u organigrama que permita conocer los cargos y funciones delimitadas en la organización.

### Ilustración 2. Organigrama Fundación SIIGO



Fuente: Creación propia

### ***1.2.3. Dimensión Comunicacional***

La comunicación se realiza en las organizaciones de diversas maneras, entre las que están: cara a cara o interpersonal, grupal, y por diversos canales comunicacionales. La comunicación es nuestra manera de relacionarnos con nuestro entorno, eso hace parte del día a día, para Jorge Moret y Carlos Arcila (2011), “las relaciones humanas que emergen en las organizaciones se dan en el marco de la realización de tareas y el cumplimiento de objetivos, pero sobre todo para la coordinación entre los miembros de la organización”(Moret y Arcila, 2011, p.129).

Para el reconocimiento del entorno comunicacional de la Fundación SIIGO, realizamos una entrevista, a la directora Nelsy Sánchez, en donde comenzamos a detectar las fallas en la comunicación interna que estaban influyendo en los resultados de la misma.

Detectamos que no contaban con información primaria que nos permitiera reconocer la gestión de la Fundación a través de su historia, y que se pudiera comunicar a sus colaboradores, para reconocer su trayectoria y poder a través del tiempo evaluar y mejorar cada uno de los aspectos que permiten su evolución en medio de un entorno con rápidos cambios, y facilitar la toma de decisiones que genere impacto en su efectividad.

Al aplicar otras herramientas de recolección de información, como una encuesta de clima organizacional y ocho entrevistas semiestructuradas aplicadas a todos los colaboradores, evidenciamos que la comunicación es descendente lo que no permite mantener relaciones laborales específicas con el personal sino sólo sobre las labores a ejecutar. Lo anterior, conduce a que la Fundación deje de lado lo más importante: ir acorde a los objetivos y finalidades de la Fundación.

Aunque las relaciones entre la directora, colaboradores y practicantes, funciona: al ser centralizada, no permite que la cadena de mando brinde autonomía a los líderes de cada uno de los procesos, lo que demora la toma de decisiones y disminuye el control sobre las labores asignadas.

Según Martínez de Velazco Alberto, (1988), indicó que:

La comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización (Velazco, 1988, p.11).

En la Fundación la información es transmitida según las necesidades diarias, no existe información estandarizada sobre los procesos que permita disminuir el riesgo de circulación de información errada. Además, al repetir continuamente las instrucciones, se genera en los colaboradores que se confíen de la realización correcta de las labores, lo que aumenta el problema y cuando se dan cuenta de los errores, no se hace la respectiva retroalimentación a los practicantes porque se considera un reproceso sin sentido y sus labores a veces terminan siendo poco óptimas de acuerdo con los objetivos esperados.

Los canales formales en la Fundación son el correo interno, y los informales son: cara a cara, y Whatsapp. No hay un sistema de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS), en donde se pueda tener la oportunidad de exponer las sugerencias de sus públicos de interés y así poder realizar mejoras o controles que beneficien a todos.

Es importante resaltar que su página WEB no está actualizada, y que siendo allí un buen medio para demostrar su transparencia y mejorar su reputación para atraer más

donaciones, no se le da un buen uso, su informe de gestión está desactualizado, y el último publicado no brinda una información clara sobre sus actividades.

Los sistemas de información se vuelven imprescindibles; en consecuencia, como uno de los puntos principales de esta propuesta es incentivar un campo de investigación que nos lleve a comprender la importancia del rol estratégico de los sistemas de información en las organizaciones (no solamente para la estructura organizacional), sino para las relaciones sociales y las relaciones de poder que se dan en las organizaciones, vemos que los impactan a ellos como sistema social y a sus colaboradores, mejorando sus resultados y permitiendo a la Fundación crecer y demostrar a sus públicos, su gestión social que mejora el estilo de vida de muchos y que consigue alianzas que aportan a su causa.

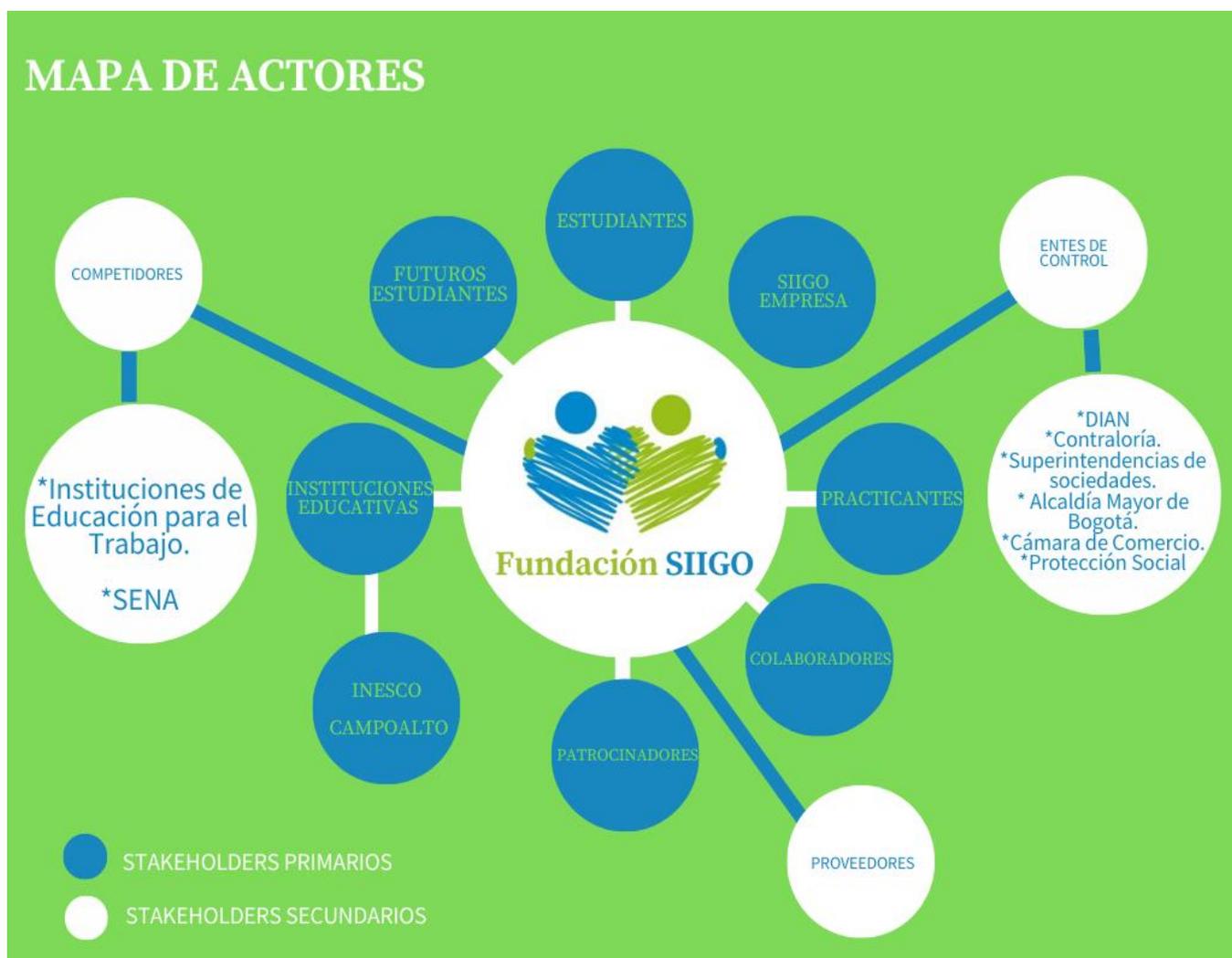
Según Irene Trelles Rodríguez (2001), en su libro *Comunicación Organizacional sobre la comunicación interna*:

la importancia de su aplicación en la comunicación institucional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las instituciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad (Rodríguez, 2001, p.105).

La situación comunicacional de la Fundación nos muestra una evidente oportunidad de mejora en varios aspectos: actualmente no cuenta con un plan de comunicaciones previamente establecido, necesitan de un área especializada en el tema, y aunque existe un plan de comunicaciones, este fue realizado como proyecto de grado por una colaboradora y

está enfocado principalmente a donaciones internas sin tocar algún otro punto de comunicación pertinente para evolución de la Fundación.

**Ilustración 3. Mapa de actores de la Fundación SIIGO**



**Fuente: Creación propia.**

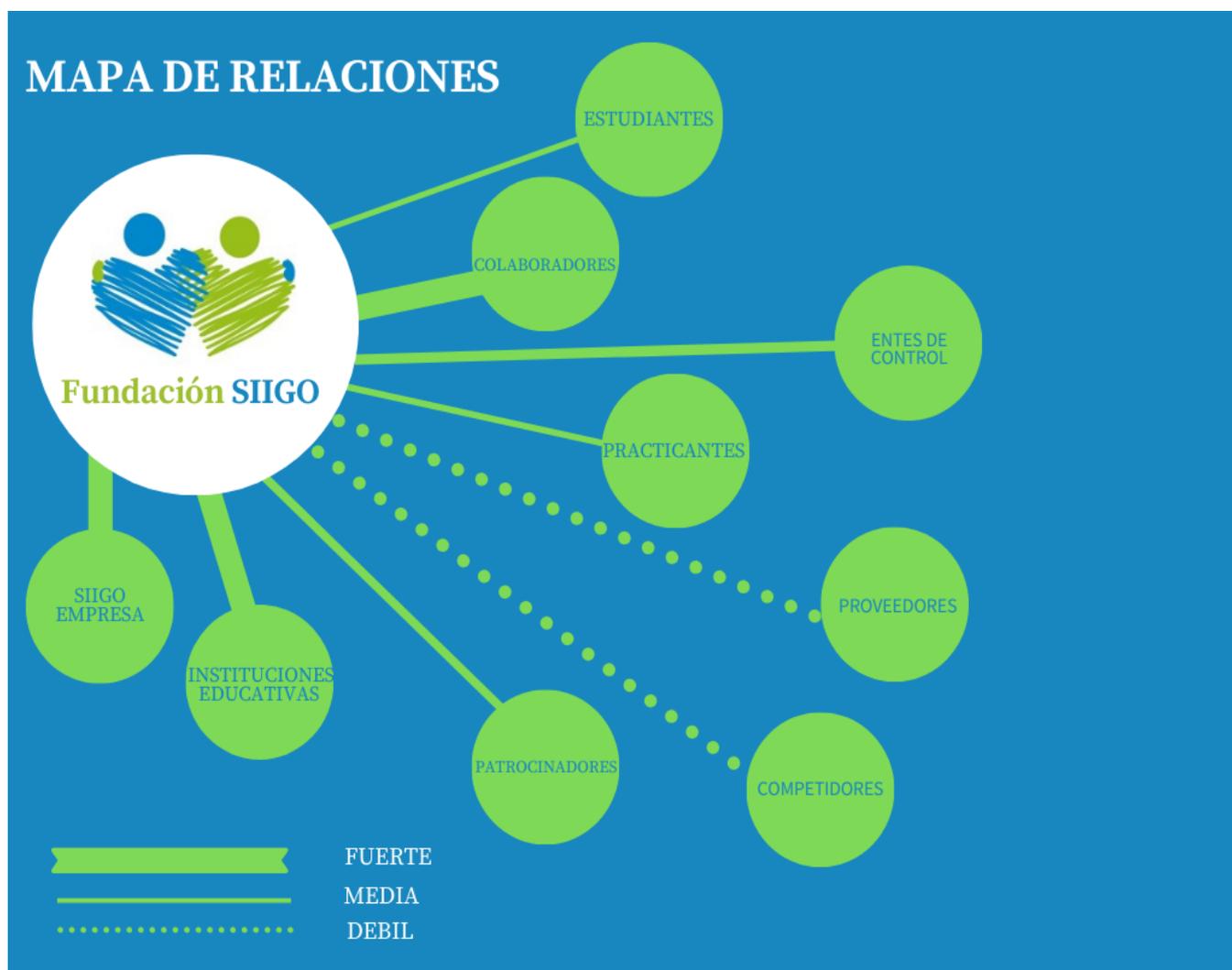
Los públicos de interés de la Fundación SIIGO que se muestran en la (Ilustración 3), son indispensables y permiten el completo funcionamiento de nuestra organización.

Los stakeholders o grupos de interés primarios son aquellos que se convierten en algo imprescindible para el funcionamiento normal de la Fundación como lo son:

estudiantes, SIIGO empresa, practicantes, colaboradores, empresas patrocinadoras, instituciones educativas como INESCO, Campoalto y los futuros estudiantes.

Los stakeholders o grupos de interés secundarios son aquellos que no tienen participación directa con la Fundación, pero también se ven implicados en los resultados de la misma, estos son: proveedores, competidores como, el SENA e institutos de educación para el trabajo y entes de control y universidades de convenio.

**Ilustración 4. Mapa de relaciones de la Fundación SIIGO**



El mapa de relaciones que se muestra en la (Ilustración 4), se evidencia que las relaciones que tiene la Fundación con sus stakeholders o grupos de interés están conformadas de la siguiente manera:

Estudiantes: la relación se muestra en un nivel medio, ya que al culminar el proceso de inscripción y de convenio, se relacionan más frecuentemente con las instituciones y empresas patrocinadoras, perdiendo contacto y comunicación directa con la Fundación.

Colaboradores (personal de planta): la relación que tiene la Fundación SIIGO con cada uno de sus colaboradores es fuerte, están muy comprometidos con su labor de acuerdo con el cumplimiento de sus objetivos.

Practicantes: la relación es media, trabajan con el fin de lograr las expectativas de la Fundación, pero no todos tienen la misma motivación ni sentido de pertenencia.

SIIGO empresa: la relación es fuerte debido a que la Fundación es su brazo social y aporta donaciones de los colaboradores por medio del descuento de nómina previamente autorizado.

Instituciones educativas: la relación con las instituciones educativas como lo son INESCO y Campoalto son fuertes, ellos son imprescindibles para el cumplimiento de la labor social de la Fundación.

Competidores: la relación con ellos es débil porque no tienen una comunicación directa.

Entes de control: su relación es media porque los entes de control como la DIAN, Superintendencia de Sociedades, Contraloría, Alcaldía Mayor de Bogotá, Cámara de

Comercio y Ministerio de Protección Social, quienes velan porque se cumpla el objeto social de la Fundación y supervisión de los recursos.

Patrocinadores: la relación es media ya que ellos son quienes facilitan que los estudiantes puedan contar con recursos económicos durante sus estudios y posteriormente, realizar sus prácticas e incorporarse a la vida productiva.

### **1.3. Pregunta orientadora inicial**

La pregunta orientadora inicial se generó a partir del planteamiento que debíamos realizar en la especialización en comunicación estratégica para las organizaciones, para posteriormente elaborar un plan de comunicaciones que aportará a una determinada organización a nivel comunicacional. La Fundación SIIGO fue nuestro objeto de estudio, que es en donde realizamos todo el proceso de investigación.

Debíamos reconocer el contexto y el lugar en donde se estaba realizando la investigación. Posteriormente, hicimos entrevistas informales a la directora, Quien mostró un desconocimiento de la Fundación frente a todos los procesos, ¿Era un problema sobre la planeación estratégica? fue la primera pregunta que nos surgió. Para nosotras, las investigadoras, obtener más información en este aspecto era necesario; así mismo, continuamos con visitas, entrevistas, revisión documental, documentos brindados por los integrantes y la dirección de la Fundación, también se hizo una revisión de páginas web, redes sociales y documentos legales, buscando conocer la organización profundamente y fue así, como llegamos a preguntas tales como ¿Será un problema organizacional, de estructura interna?

Posteriormente, realizamos entrevistas e indagamos más sobre los procesos, conociendo - desde lo emocional - la perspectiva y compromiso de los colaboradores, esto con el firme objetivo de llegar a tener un proceso de investigación completo en la Fundación, ya que éste incluye la recolección de información y datos valiosos para la investigación. También comprende la importancia de la pregunta sobre la Metodología de Investigación acotando lo siguiente: “En este caso debemos saber a fondo dónde radica tal cultura, su historia, sus características esenciales (actividades económicas, religión, nivel tecnológico, total aproximado de su población, etc.”. (Sampieri, 2014, p.358).

Aun así, necesitando llegar al “dolor de la organización” como indican los docentes, continuamos aplicando encuestas, entrevistas y asesorías de docentes que hablan sobre la importancia de indagar más a fondo, haciendo énfasis en la necesidad de ver más allá de la primera impresión. Esto permitió que la investigación retomara otro camino hacia el ambiente laboral, entendiendo que el problema radica sobre el sentido de pertenencia de la Fundación por parte de los practicantes y sobre la manera de liderazgo que se ejerce. Conseguimos comprender un poco más el problema, centrándonos en la comunicación interna, concepto que aportó al estudio. A partir de la revisión literaria sobre estos problemas empezamos a considerar otros conceptos que se relacionan y se manifiestan en cuanto al problema identificado.

Después de encontrar el tema central, llegamos a la pregunta orientadora inicial que nos permitió continuar con el proceso de investigación, según Roberto Hernández Sampieri, (2014) “Después de encontrar el concepto central; entonces, el planteamiento inicial sería tan genérico como se plantea a continuación”. (Sampieri, 2014, p.360).

¿Cómo se puede mejorar la efectividad de la gestión de la Fundación, por medio de estrategias de comunicación interna que impacten en la cultura organizacional y que generen sentido de pertenencia en sus colaboradores?

## **2. Problema, necesidad u oportunidad**

### **2.1. Problema**

Como dice Jesús García Jiménez (2004) en su libro, *Comunicación Interna*, esta es:

Un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones (García, 2004), p.66).

Así como lo dice García, en el marco del diagnóstico es importante identificar los objetivos que tiene la empresa e indagar sobre los procesos comunicativos que tienen los colaboradores y cuáles son sus acciones culturales en cuanto a las funciones y compromisos con la empresa. Consecuentemente, nosotras las investigadoras nos apoyamos en este autor para describir algunos problemas que tiene la Fundación.

La Fundación está conformada por cuatro áreas: directiva, administración (donaciones, empresas patrocinadoras), estudiantes (proceso de estudiantes y vinculación educativa) y mercadeo. Cada área tiene una líder y de uno a dos practicantes como apoyo. De acuerdo con las entrevistas realizadas y analizadas, concluimos que a partir de respuestas similares como: “si faltara alguna de las colaboradoras en un periodo largo, las funciones serán realizadas por los practicantes a cargo, a excepción de las labores contables, y si en ese momento sólo hay practicantes recién ingresados, por ende, no habría quien reemplazará en la labor”.

La comunicación de las funciones entre el personal de planta es limitada, hay ausencia de políticas de comunicación y protocolos registrados en cada área, lo que impacta el seguimiento de la gestión.

Según revisión documental e información en su página web y redes sociales, la Fundación no cuenta con un proyecto que conlleve a medir la satisfacción, y su nivel de reputación.

A partir de la información brindada por los colaboradores de la Fundación, se confirma que los practicantes asignados a cada área no trabajan de forma óptima debido a su rotación por áreas, ya que esto varía según las necesidades diarias de la Fundación. En ocasiones, los proyectos que se ponen en marcha no son terminados por razones de tiempo y por ende, quedan sin documentar. En cuanto a las políticas que tiene la Fundación, no están registradas ni definidas debidamente - no hay informes de ningún proceso-, la información no está estructurada, ni es archivada, y en consecuencia, no se divulga eficazmente.

La falta de información influye sobre la percepción que tienen los interesados, quienes creen que no es real la oportunidad de estudio ofrecida por la Fundación. Los informes de gestión no están actualizados, el último generado y publicado es del 2018, pero no es consistente con la información que tiene internamente la Fundación, lo cual no muestra la perspectiva de su propósito.

Con base en otras indagaciones que hicimos como investigadoras, nos apoyamos técnicamente en el Dr. Pedro Javier Martínez Ramos, M.A., Beatriz Elena Montoya Arévalo M.I. y Silvia Ivonne Márquez Murga, quienes en su libro de Liderazgo, capital humano y comportamiento organizacional (2010), en el Capítulo 12. Comparten la idea sobre la importancia de identificar los factores culturales, aludiendo que,

Para que la cultura llegue a tener valor práctico en las organizaciones y sea usada, tendrán que aprender a hacer diagnósticos de cultura como parte de cualquier programa de cambio. Articular nuevas visiones y nuevos valores es un desperdicio de tiempo si no son calibrados contra los valores y suposiciones existentes. Cuando se hacen diagnósticos, generalmente se encuentra que hay elementos en la cultura que pueden ser usados positivamente para crear nueva manera de trabajar que son más efectivas y que esto es preferible a cambiar la cultura. Es mucho mejor construir sobre lo que está trabajando que obsesionarse acerca de lo que no está trabajando (2010, p.6).

A partir de la idea Montoya y Márquez (2010), el no fomentar la cultura organizacional genera pérdida de tiempo en las actividades, tiempo que se puede usar en mejorar procesos y resultados. Lo que evidenciamos en la Fundación de acuerdo con el análisis de las entrevistas realizadas a las cuatro colaboradoras de la Fundación y a dos practicantes. A partir de este análisis sobre la cultura organizacional, podemos aseverar que los estilos de comunicación de la organización se caracterizan por ser descendentes.

En cuanto a los canales por donde fluye la información, estas se determinan en redes formales siendo esta la comunicación que manejan internamente para informar avances de las labores realizadas por correo electrónico, y comunicaciones en la que se sigue la cadena de mando. Además de comunicados de trabajo y redes informales, por medio de mensajes de texto como es el WhatsApp: se distribuye información de actividades que se realizan internamente, pero no son formalizadas y la cadena de mando que es centralizada: porque aunque cada colaborador tiene a cargo practicantes, la toma de decisiones está a cargo de la directora.

La estructura de la oficina es pequeña, por esa razón se comunican cara a cara. La duración de las capacitaciones y la inducción a los practicantes es de un día, pero según respuestas similares en las dos entrevistas a practicantes, para ellos “un día es corto para aprender todo lo que se tiene que hacer, si se tienen dudas las líderes de cada grupo las resolverán, pero cuando están ocupadas tenemos que esperar”. Según la directora y las colaboradoras de cada área, coinciden en que la directora es muy flexible con los practicantes: "si no aprenden rápido y como algunos son dispersos, no nos desgastamos en el proceso, sólo se le asignan las tareas que tienen que hacer y ya". Lo que evidencia una falta de compromiso por falta de una comunicación más asertiva, sobre el trabajo en equipo.

Observamos que hay trabajo en equipo por parte del personal de planta; sin embargo, su apoyo es a través de los practicantes, los cuales son enviados de un lado a otro. En ocasiones, no tienen en cuenta a los practicantes debido a la alta rotación, deciden excluirlos por su falta de experiencia con las labores, ya que no tienen el conocimiento de las actividades a realizar. Inferimos que en varias ocasiones terminan la práctica sin poder tener conocimiento de muchos procesos. Para el personal de planta según las entrevistas, “la rotación es normal, en ocasiones se trata de evitar la asignación de ciertos trabajos complejos para no perder tiempo en la explicación”.

Frente a la comunicación que tienen con el servicio al cliente: no son eficaces, no se comunican con todos los interesados en los programas, ya que no cuentan con el tiempo necesario, no tienen un protocolo de PQRS que permita un seguimiento y solución de los mismos.

Sobre el manejo de conflictos: los conflictos internos por lo general se direccionan a Nelsy Sánchez y con frecuencia, están relacionados con los practicantes que no tienen compromiso.

El espacio como ya se indicó anteriormente es pequeño y no tienen delimitados sus puestos de trabajo por área. Los practicantes mantienen un contrato de práctica remunerada directamente por la empresa SIIGO con una variación en su horario, según el tipo de práctica que estén realizando cuenta con una remuneración de un salario mínimo.

La Fundación no cuenta con una estructura formal u organigrama que permite conocer los cargos o funciones delimitadas de la organización tanto de las personas de planta, tampoco cuenta con los informes correspondientes de proyectos realizados anteriormente e información que permita conocer más la Fundación internamente.

## **2.2. Necesidad**

A través de las entrevistas realizadas a la directora, una de las colaboradoras, dos practicantes y encuestas aplicadas sobre el clima laboral a todos los colaboradores de la Fundación, evidenciamos la escasa comunicación estratégica interna, como ya lo hemos venido explicando en los diferentes procesos.

Es importante la implementación de un plan de comunicaciones con el objetivo de mejorar la comunicación y así, que el desempeño en cada uno de los cargos sea eficaz. Es necesario iniciar la estandarización de procesos y la delimitación de las funciones, como una manera de gestionar el conocimiento y conservarlo, evitando reprocesos y desperdicios de tiempo. El empoderamiento por parte de los colaboradores es necesario porque éste se verá reflejado al mejorar los resultados.

El medio que utilizan para rotar la información es poco gestionado, ya que carecen de estrategias fuertes en el área de divulgación, las cuales son necesarias para mantener una comunicación asertiva con los stakeholders o grupos de interés internos y externos.

No cuentan con un protocolo de quejas y reclamos (PQRS) que beneficie a las empresas patrocinadoras y estudiantes, las quejas y reclamos son recibidas directamente por algún colaborador de la Fundación bien sea de planta o practicante. Este procedimiento es necesario para conocer y controlar los procesos, analizar las desventajas y fallas que puedan encontrarse en la realización de las labores por parte del estudiante y posibles casos de maltrato por parte de las empresas.

En cuanto a la toma de decisiones centralizada en la directora, proponemos descentralizar el sistema permitiendo activa participación en la cadena de mando para que la comunicación fluya entre los colaboradores y practicantes, lo que hará más eficaz el apoyo y resultado de sus labores.

### **2.3. Oportunidad**

A partir de los resultados que se obtuvieron después de aplicar herramientas como entrevistas semiestructuradas y encuestas aplicadas a los colaboradores y algunos practicantes, podemos afirmar que la Fundación SIIGO tiene una oportunidad de crecimiento generado a partir de un posicionamiento, lo que permite tener nuevas alianzas con empresas patrocinadoras, donaciones y convenios con entidades educativas que van acorde con el propósito de la Fundación, apoyándose en la reputación que tiene la empresa SIIGO.

Dicha oportunidad, se realiza a partir de una comunicación interna con el fin de crecer e impactar hacia el entorno externo, contribuyendo a una mejor proyección y mejoramiento de las capacidades de la Fundación.

Según en el documento de “Nuevas tendencias en Comunicación Estratégica”, Teresa Pintado Blanco y Joaquina Sánchez Herrera (2017), aseveran que "La comunicación interna se ha vuelto indispensable en la creación de reputación y experiencia de marca para muchas organizaciones, y por ello debe gestionarse de una manera excelente, para que sus beneficios redunden en favor de las organizaciones". (Blanco y Sánchez, 2017, P.23).

Por ende, la oportunidad que la Fundación tiene es idealizada sobre una estructura de comunicación interna, y como lo dice Blanco y Herrera (2017), es una forma de ver el crecimiento de una entidad. Podemos concluir que, si se trabaja internamente con una gestión comunicacional más asertiva, se llega a la creación de una reputación potencial, siempre y cuando se alcance inicialmente un empoderamiento de la Cultura Organizacional, esto contribuye al compromiso y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. Así la interacción y responsabilidad que tienen el personal de planta se entiende como guía de los practicantes.

Otro de los factores que aporta al compromiso de la gestión interna, es proponer la realización de un plan estratégico, según López y Vargas (2011) dicen que “La planeación estratégica incluye una revisión de la misión y metas de la organización, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas". (López, 2011, p.48). En consecuencia, a partir de esta idea brindada por López, realizamos un análisis DOFA que aporta positivamente a la investigación en la parte de planeación y en la comunicación interna, y así poder tener una visión amplia sobre la Fundación.

**Tabla 1. DOFA**

DOFA	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
1. Personal en su mayoría practicantes, gestión del conocimiento casi nulo. 2. La deserción de alumnos es bastante notoria. 3. Recurso humano con estructura débil. 4. Iniciativas desarrolladas que no se documentan. 5. Procesos que necesitan documentación y estandarización. 6. Planeación estratégica que necesita mantenerse vigente y monitoreada.	1. Capacitaciones. 2. Oportunidad laboral. 3. Bajos costos. 4. Convenios institucionales con entidades educativas reconocidas. 5. Sistemas tecnológicos avanzados, software de calidad. 6. Empleados de SIIGO comprometidos con la Fundación. 7. SIIGO como empresa sirve de palanca para conseguir donaciones y patrocinios.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Apoyo de la Cámara de Comercio para consecución de posibles patrocinadores. 2. Donaciones aportadas por personas naturales y jurídicas. 3. Expansión de la Fundación. 4. El nicho de mercado en estratos bajos cuyos deseos de superación es alto. 5. Convenios con instituciones educativas reconocidas.	1. Voz a voz de los estudiantes desertores. 2. Competencia SENA gratuita, ya que ellos tienen mayores opciones de patrocinio y gratuidad. 3. Reputación de las Fundaciones en Colombia. 4. Alta deserción por recursos económicos durante los primeros meses

Lo que hicimos fue exponer dentro de una matriz DOFA, las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la Fundación, con el fin de dar a conocer todas las circunstancias que afronta la Fundación y permitiendo analizar desde una perspectiva diferente los problemas, necesidades y oportunidades.

Otra de las herramientas usadas para evaluar los problemas encontrados sobre cultura fue el modelo de Daniel Denison, en el cual hallamos una oportunidad de apoyo para entender la información analizada sobre los problemas culturales, los cuales fueron

identificados a partir de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los colaboradores y practicantes de la Fundación, lo cual Denison, define así:

Este modelo de cultura organizacional proporciona un enfoque de sistemas para impactar la eficacia de la organización. Al centrarse en el sistema como un todo, las empresas pueden ser más capaces de satisfacer a sus clientes, pero, en el proceso, también identificar áreas de oportunidad de mejoramiento con respecto a su misión, la interacción entre los empleados y los sistemas y estructuras que fomenten la eficiencia de las operaciones. Además, un mayor y más amplio enfoque en los sistemas es más útil en el entendimiento de las expectativas en el largo plazo, mientras que más mediciones, que son específicas y aplicadas al más bajo nivel posible puede mejorar el entendimiento del corto plazo (Denison, 1990).

### Ilustración 5. Modelo de Denison/análisis de la Fundación SIIGO



Fuente: Creación propia.

En el modelo de Denison visualizamos cuatro colores y en cada uno de ellos describimos los factores necesarios que deben identificarse por sectores y el involucramiento que tienen los colaboradores con la empresa. Este modelo también se utilizó como parte del proceso de descripción del diagnóstico, enfocándonos en los problemas, necesidades y oportunidades que tiene la Fundación, resaltamos las fortalezas y debilidades de la Cultura, lo que nos permite como investigadoras realizar estrategias para impulsar el mejoramiento de la efectividad.

Iniciamos indagando sobre los procesos y la Cultura Organizacional de la Fundación, la cual describe la excelencia operacional, calidad y satisfacción de los colaboradores, según Denison, resalta que en la parte Verde del modelo, la participación (Involucramiento), es el empoderamiento que tienen los colaboradores - el cual es poco consolidado dentro de la Fundación SIIGO-, ya que la construcción personal y el desarrollo sobre el objetivo es muy lineal y la orientación sobre la enseñanza que da el equipo de personal del planta no es adecuado hacia los practicantes, lo que limita el desarrollo de capacidades de aprendizaje en ellos.

La adaptabilidad es lo que expone Denison (1990), en la parte Azul del modelo, orientándola en el aprendizaje organizacional, enfoque al cliente y creación del cambio. Esto nos permitió identificar a través del diagnóstico, que la Fundación está en la capacidad de responder a los cambios debido a que no es una entidad bien integrada y en consecuencia, Denison aclara que, “las empresas que están bien consolidadas son más difíciles de cambiar ya que la integración interna y la adaptación externa pueden indisponerse entre sí”.

Sobre la misión de la Fundación en color rojo, Denison se refiere que este color es importante para identificar si el personal tiene claro el sentido del propósito de la empresa y si los objetivos son estratégicos. Haciendo un análisis sobre las herramientas aplicadas concluimos que la Fundación tiene claro el propósito y carece de una dirección, necesita contar con una intención estratégica que apoye la meta y los objetivos.

Por último, el color amarillo Denison lo considera como la consistencia de una empresa y está adaptada al desempeño estable y su rentabilidad. Considerando que el comportamiento de los colaboradores se funda en un conjunto de valores centrales, en la coordinación, integración y acuerdos, pudimos llegar a concluir que entre el personal de planta de la Fundación SIIGO se pueden lograr acuerdos y en la parte de coordinación e integración hacia los practicantes, se pueden crear buenas relaciones.

Para concluir el modelo de Denison (1990) y mostrarlo como aporte a la investigación, dentro del plan creado evidenciamos los colores azul y verde, ayudando a la orientación de la propuesta de comunicación estratégica para la Fundación SIIGO sobre un plan de comunicación interna que impacte en el sentido de pertenencia de los colaboradores y practicantes, generando así, mayores alianzas y convenios con actores externos, influyendo en su crecimiento y posicionamiento.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General.**

Mejorar la gestión de la Fundación y su efectividad a través de estrategias de comunicación interna, que impacten en la cultura organizacional y en el sentido de pertenencia de los colaboradores.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar aspectos de la gestión de Cultura Organizacional que pueden incidir en el desempeño de sus funciones y las tendencias motivacionales de los colaboradores.

2. Analizar aspectos relacionados con la cultura y el clima organizacional, que nos permitan identificar los elementos que inciden en la eficacia de los colaboradores y determinar su motivación para la mejora de resultados.

3. Reconocer las necesidades y oportunidades que tiene la Fundación en comunicación interna a través de un diagnóstico estructurado de alto impacto en el sentido de pertenencia colectivo.

4. Proponer estrategias que promuevan el mejoramiento de la gestión interna, que apoyen a los colaboradores en el desarrollo de los procesos y contribuyan al propósito de la Fundación.

5. Diseñar estrategias de comunicación interna, que fortalezcan a la Fundación en el cumplimiento de su propósito o misión.

## 4. Antecedentes

### 4.1. Conceptuales

Comunicación interna: El concepto de la comunicación interna, ayuda a comprender la gestión en las comunicaciones de una organización, permitiendo que a través de mensajes, estrategias e información bien divulgada comprometa a los miembros de una entidad con su estado actual y con los roles que tienen que cumplir; y así, alcanzar los objetivos de la entidad, como lo dice Guillermo Peña Guarín y Álvaro Perdomo Burgos (2017), en su libro Efectos del sistema de gestión de la calidad en las entidades del sector público:

La finalidad primordial de la comunicación interna es conseguir que los trabajadores conozcan y sobre todo comprendan, compartan y acepten las políticas y directrices de la organización, porque de esta manera se consiguen dos objetivos básicos: reducir el conflicto laboral e incrementar la productividad y la eficiencia del funcionamiento de la empresa (Peña y Perdomo, 2017).

Por lo tanto, nos apoyamos en este autor con el fin de dar a conocer la importancia de la comunicación interna en una organización ya que es el soporte de un trabajo en conjunto vinculado con los colaboradores que hacen parte de la entidad. Debido al conocimiento que se tiene internamente de la Fundación SIIGO y su gestión, se relaciona con lo dicho por Peña y Perdomo (2017), en cuanto a la importancia de la transmisión de los mensajes de los líderes hacia sus colaboradores, y se relata un hecho a partir de la falta de claridad en la información ya que este tema debe ser importante para cumplir las expectativas de sus directivos como de sus stakeholders o grupos de interés tanto internos

como externos, sin pasar por alto las necesidades de los públicos y en el caso de la Fundación, no desenfocarse su objetivo social.

Cultura Organizacional: Según el artículo de la Universidad del Magdalena “Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico”, Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). Explican los acontecimientos que se identifican como Cultura en una entidad:

La esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias (Nivel 3), que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Estas presunciones básicas, son la esencia: lo que realmente es la cultura organizacional, un modelo desarrollado por un grupo para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación. Los valores y conductas desde sus producciones y creaciones, son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural (Obispo, Vásquez, Gómez, 2015).

Demostramos así que los valores y las conductas son un factor importante para manejar un buen desempeño y la creación de innovaciones que aporten a una empresa; en este caso, se asocia el artículo de investigación de cultura organizacional con base a la teoría de Schein con la Fundación SIIGO, debido a que es una entidad basada en creencias y presunciones básicas pero limitadas, ya que no permite que las líderes de cada departamento expresen los desacuerdos que tienen sobre los problemas básicos constantes, según Schein (1988), son problemas a los que no se les busca una solución debido a que se vuelven constantes; es decir, cuando se da un problema o existe desacuerdo con los miembros de la empresa aprenden a convivir con él sin darle relevancia a esos temas.

Schein (1988) lo delimita como un Nivel 3 de problemas con la cultura organizacional, describiéndolo de la siguiente manera “presunciones subyacentes básicas, que no permite la solución a un problema cuando ésta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentado...”. (Schein, 1988, p. 30-32).

Para concluir, apoyadas en autores como Peña y Perdomo (2017) a quienes citamos en comunicación interna, de quienes destacamos la relevancia que tienen para la investigación, ya que es uno de los temas prioritarios en el desarrollo del presente plan. Otro de los autores en el que nos apoyamos las consultoras es Edgar Schein (1988), quien a través de un estudio que se realizó sobre cultura organizacional, permitió tener claridad sobre las dificultades que puede tener una empresa sobre su cultura organizacional y las limitaciones que se pueden mantener al no indagar sobre este fenómeno.

#### **4.2. Prácticos.**

En cuanto a los antecedentes prácticos, se encuentra Francisco Fernández Beltrán (2007) en su tesis doctoral acerca del diseño de un modelo teórico de gestión de la nueva comunicación interna en el que indica:

Todo comunica y todo responde a la comunicación, aunque sea con el silencio, con la indiferencia. Por tanto, siempre hay comunicación, con mayor o menor respuesta, en la medida en que se transmita una información, un contenido entre dos o más sujetos (Fernández, 2007, p.73).

Por consiguiente, inferimos que la comunicación es esencial no sólo en las organizaciones, sino en la vida del ser humano y que se encuentra siempre presente ya que hasta el silencio comunica: por lo tanto, es muy necesario gestionar la comunicación interna

dentro de una organización. “La comunicación interna como herramienta de dirección y administración hace referencia al papel que juega el proceso comunicativo para facilitar a los miembros de una organización el ejercicio efectivo de su labor”. (Fernández, 2007, p.82).

A partir de la tesis de Francisco Fernández sobre La Gestión de la nueva comunicación interna se evidencia que “sin comunicación interna, los miembros de una organización no sabrán cómo actuar, cómo hacer correctamente su labor, y tampoco conocerán cuáles serían los objetivos para los que trabaja, ni cómo mejorar su actividad” (Fernandez, p.82). En consecuencia, inferimos que la comunicación interna es fundamental en todos los procesos de una organización ya que sin ella los colaboradores no tienen un direccionamiento y conocimiento de su organización.

En su trabajo de Tesis “Estrategia de Comunicación Interna para la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar”, Shadia Farah (2011) menciona:

Lo que busca la estrategia de comunicación, a través de la comunicación interna es mantener a sus públicos enterados de lo que hace y lo que pasa en la organización, generar un sentimiento de pertenencia e integración y que se involucren con lo que sucede para así, motivarlos y aumentar su lealtad y productividad, siempre apuntando a hacer las cosas con un alto grado de calidad y compromiso, optimizando los recursos y siendo eficientes (Farah,2011,p,29).

Observamos en esta tesis, que el trabajo principal que realizó la autora en la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar, hizo énfasis en la Comunicación Interna y se puede resaltar la importancia de la misma. Por lo tanto, es importante la comunicación dentro de una organización ya que se genera sentido de pertenencia, motivación y de esta manera

generar más compromiso y productividad por parte de los colaboradores para la organización. En todos los casos, la comunicación interna debe seguir las directrices y lenguaje de la comunicación externa de la marca.

## **5. Categorización**

### **5.1. Comunicación Estratégica Interna**

La comunicación interna es clave en una organización, si se logra una comunicación asertiva con los colaboradores y practicantes el trabajo en equipo se hará más eficaz y se ejecutará acuerdo a los objetivos propuestos; y por ende la productividad será óptima en todas sus actividades.

Según Teresa Pintado Blanco y Joaquín Sánchez Herrera (2017), en su libro Nuevas tendencias en comunicación estratégica indican que: "La comunicación interna se ha vuelto indispensable en la creación de reputación y experiencia de marca para muchas organizaciones, y por ello debe gestionarse de una manera excelente, para que sus beneficios redunden en favor de las organizaciones". (Sánchez, 2017, p.23).

De acuerdo con lo anterior, la Comunicación Estratégica Interna implica que las empresas transmitan a los colaboradores y socios de manera clara hacia dónde se quiere llegar, las metas propuestas y los valores organizacionales que la impulsan, y de este modo se logrará influir en los comportamientos individuales generando efectividad, calidad de los procesos, y sus resultados, lo que impactará en sus públicos mejorando su reputación y por ende la posibilidad de obtener más donaciones.

En el libro de Comunicación interna, Brandolini, Frigoli y Hopkins (2009), indican que "El desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como "vocero" de la organización a la que pertenece". (Frigoli y Hopkins, 2009, p.7); por lo tanto, deducimos que la comunicación estratégica interna genera claridad y empoderamiento dentro de la organización y si por el contrario si la comunicación no es eficaz, la distorsión de mensajes

puede generar dentro de la Fundación reprocesos, “ruidos” o mensajes informales que no son convenientes para la organización.

## **5.2. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional expresa un conjunto de creencias, hábitos y valores, la identidad de una organización, promueve un sentido de pertenencia al profesar sus valores, e influencia en el desempeño de sus integrantes, es una herramienta que permite que las empresas se adapten fácilmente a los cambios rápidos del entorno.

Jessica Mendoza, Martín Hernández y Blanca Salazar (2009), mencionan que la cultura organizacional es lo que identifica a una organización, lo que promueve entre sus miembros un sentido de pertenencia, al profesar sus mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas y lenguaje, para ellos:

La cultura organizacional es aprendida y es una respuesta al entorno, mediante su adaptación a las diferentes situaciones que se presentan, ya que las empresas no tienen la capacidad de controlar el ambiente externo, pero sí de adaptarse, siendo la cultura organizacional un mecanismo que utilizan para ello (2009, p.273).

De acuerdo con lo anterior, la cultura en una organización que genera en sus miembros sentidos de pertenencia al comprender la esencia de la organización y permite identificarse con lo que se transmite socialmente. También fortalece los valores, prácticas y propósitos de la organización: se fortalece la identidad corporativa, y se refleja hacia su entorno lo que le permite más adaptabilidad, identidad y permanencia en el tiempo.

El trabajo en equipo se verá fortalecido, cuando los miembros de la Fundación se vean identificados con la misma, con su misión y su objetivo social, cuando hablamos de una cultura común y los valores son compartidos por sus colaboradores, hará que actúen de manera uniforme, lo que generará resultados colectivos eficaces.

### **5.3. Clima Organizacional**

La teoría de clima organizacional de Likert (1968), establece que “el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”. (Linkert, 1968).

El clima organizacional, implica que como seres humanos estemos motivados continuamente por situaciones que satisfagan nuestras necesidades y nos permitan mantener un equilibrio de las emociones, para adaptarse satisfactoriamente al ambiente laboral como lo dice Fernando Arias y Galicia Heredia (2004): .

Hablar de motivación es hablar de una gran cantidad de definiciones; en términos generales, se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales (Arias y Heredia, 2004).

Así mismo, el líder de una organización debe mantener satisfechas a las personas a su cargo, es importante que en la Fundación se tenga en cuenta la necesidad de elogiar el trabajo de sus colaboradores, como una manera de incentivar la mejora de sus resultados;

no siempre los recursos físicos son la única manera de incentivar, una palabra de agradecimiento, es una herramienta que crea en las personas nuevas formas de desempeño positivas para la organización, sin demeritar a las remuneraciones económicas, los apoyos, el crecimiento profesional y familiar que hacen parte de las necesidades básicas del ser humano, pero una palabra de agradecimiento en el momento justo, motiva y difunde en sus integrantes lealtad y respeto hacia su empresa.

#### **5.4. Gestión Interna**

Con base a la tesis de Keith Davis y John W. Newstrom, sobre el comportamiento humano en el trabajo (2010), "La comunicación ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas –planeación, organización, dirección y control- para que las organizaciones logren sus objetivos y superen las dificultades". (Davis, Newstrom, 2010, p.65). Se afirma que la gestión interna permite desarrollar los propósitos de la organización teniendo una comunicación asertiva que logre gestionar cambios necesarios para la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

Los resultados de la gestión de la Fundación, son medidos según el cumplimiento de sus objetivos, éstos se ven influenciados por varios factores como lo son, la eficacia de la comunicación interna, la cual influye directamente en el clima laboral e impacta la organización ya sea positiva o negativamente.

La Fundación se ve afectada en su gestión al no mantener canales efectivos de comunicación, lo que impacta directamente en la recepción de los mensajes por parte de los colaboradores y practicantes, por ende, lo que se quiere comunicar no cumple generalmente con los objetivos para los cuales se impartió una instrucción en determinada actividad lo que afecta negativamente los resultados.

Ilustración 6. Categorías.



Fuente: Creación propia, a partir del modelo de Sampieri.

## **6. Metodología**

### **6.1. Diseño metodológico**

Este proyecto surge con la modalidad de presentar un plan estratégico comunicacional, en el cual elaboramos inicialmente una propuesta de investigación para la Fundación SIIGO, donde tuvimos la participación de todos los colaboradores para poder comprender la estructura y el sentido de la misma, generando en nosotras como investigadoras diversas preguntas iniciales las cuales se quedaron resumidas en la pregunta orientadora inicial.

Esta iniciativa pretende dejar un plan creativo conscientemente elaborado que contenga estrategias que aporten al propósito y crecimiento de la Fundación. Lo que ayudará a cumplir y aliviar los problemas comunicacionales que fueron encontramos a nivel interno como resultado de la aplicación de herramientas y su respectivo análisis, a partir de un diseño metodológico: lo que nos ayudó a concluir, con una propuesta que se deriva, en una oportunidad de fortalecimiento interno que influye hacía el entorno de la Fundación.

#### ***6.1.1. Método de investigación***

El estudio en la Fundación SIIGO, realizado por tres estudiantes de la especialización en comunicación estratégica para las organizaciones de la Universidad Minuto de Dios (2020) se consolida como un trabajo de índole académico que se realizó bajo el método cualitativo donde se manejaron ocho (8) entrevistas semiestructuradas y una (1) encuesta de clima laboral de tipo cualitativo. Este método de investigación es importante para obtener un análisis de elementos cualitativos como lo son la motivación, el clima laboral y el estilo de liderazgo entre otros, según lo sugiere María J Mayan (2001),

Se usa para comprender con naturalidad los fenómenos que ocurren, y tratar de darle sentido a lo que se observa en la vida laboral del individuo, sin interrumpirla en su esencia o hacer predicciones acerca de ella, por lo cual el investigador no intenta manipular el escenario de la investigación al controlar influencias externas o en el diseño de experimentos, se centra en descubrir fenómenos de los cuales se tiene poca información, y capturar su significado como proceso y no como producto (Mayan, 2001).

Este método fue de gran ayuda para entender las opiniones de los colaboradores sobre la Fundación, la estructura y obtener información de documentos importantes y reservados; y de antemano, tener bases e ideas para comprender el comportamiento organizacional desde lo emocional y la comunicación interna. Escogimos este método con base en el libro de “Métodos de la Investigación” de Roberto Hernández Sampieri (2014)

Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas” (Sampieri, 2014. p.7).

Dicho libro permitió generar un análisis de datos y llevar una ruta metodológica coherente con lo propuesto.

### ***6.1.2. Tipo de investigación***

Este método cualitativo nos permitió tener un análisis de la información recopilada a partir del abordaje etnográfico en el que se funda la investigación, según Roberto Hernández Sampieri (2014) este diseño “buscan describir, interpretar y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas presentes en tales sistemas. Incluso pueden ser muy amplios y abarcar la historia, geografía y los subsistemas socioeconómico,

educativo, político y cultural”. (Sampieri, 2014, p.482). Este planteamiento etnográfico nos concedió enfocarnos en lo que estaba sucediendo y en indagar sobre las emociones; es decir, darle un significado a lo que observamos, permitiendo entender el comportamiento y cultura de la organización.

**Tabla 2. Instrumentos utilizados para la recolección datos**

Instrumento/ método de recolección de datos	Participación	Análisis
Observación directa no participante	6 visitas a la Fundación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificamos comportamientos sobre el ambiente laboral</li> <li>● Estructura de la Fundación</li> </ul>
Entrevista semiestructurada personalizadas	1 directora 1 líder departamento de mercadeo 1 practicante profesional 1 practicante técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificamos la falta de planeación estratégica</li> <li>● Nivel organizacional</li> </ul>
Encuesta	Todos los colaboradores y practicantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificamos el Clima Organizacional</li> </ul>
Entrevista semiestructurada por internet	1 directora 3 colaboradores	Identificamos el problema sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicación interna</li> <li>● Cultura Organizacional</li> </ul>
Documentos internos y externos que competen a la Fundación	Plan de comunicaciones Propósito Objetivos Metas Documentos de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El plan se enfoca sólo sobre donaciones internas, no comprende nada más sobre comunicaciones.</li> <li>● Objetivos no están definidos según documentos.</li> <li>● No son claros los procesos</li> </ul>
Documentos legales	Cámara de comercio Representación legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Objeto social</li> </ul>
Información de página web	Historia de la Fundación Misión Visión Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Está desactualizada</li> <li>● No es relevante la misión y visión para ellos</li> </ul>
Visualización de redes sociales	Facebook Instagram	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poca información,</li> <li>● Falta de actualización de las redes</li> </ul>

	Twitter	sociales
Visualización de material audiovisual	Videos en Youtube	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Videos antiguos donde sólo muestran la historia de la Fundación y su propósito a través de la directora</li> </ul>
Archivos y base de datos de la Fundación	Estudiantes Empresas patrocinadoras Informe de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Datos no entendibles</li> <li>● Informe desactualizado</li> </ul>
Lecturas	Sobre: Comunicación interna Cultura Organizacional Gestión Interna Clima Organizacional Valores Planeación estratégica Modelo de cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Permitieron conocer la realidad del problema</li> </ul>

### ***6.1.3. Población y muestra***

Realizamos la presente investigación en la Fundación SIIGO Bogotá con:

- Un diseño etnográfico, direccionando las herramientas al grupo de colaboradores y practicantes que conforman la Fundación.
- Abordando técnicas para determinar factores que atañen sobre un problema evidenciado en la Fundación.

Roberto Hernández Sampieri (2014) mencionó que este método sirve para “conocer sus principios que han sido utilizados ampliamente en el mundo de los negocios y el estudio de las corporaciones. Desde investigaciones para determinar los factores que llevaron a una empresa a ser exitosa (...) hasta analizar culturas organizacionales”. (Sampieri, 2014, p.487).

**Tabla 3. Población y muestra**

Descripción muestra	Colaboradores	Practicantes	Edad	Horario laboral
De planta	3		25 - 48	8 a 10 horas
Prestación de servicios	1		27	4 a 6 horas
Profesionales con duración de 4 meses		3	20 - 25	4 horas
Técnicos con duración de 6 meses		3	19 - 26	8 horas
Técnicos con duración de 1 años		2	18 - 29	8 horas

## 7. Resultados

**Tabla 4. Análisis DOFA**

	<b>Fortalezas (F1)</b>	<b>Debilidades (D1)</b>
<b>ANÁLISIS DOFA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Personal profesional capacitado.</li> <li>*Buen manejo de páginas web para la comprensión de la Fundación.</li> <li>*Comprensión y compenetración en practicantes.</li> <li>*Generan credibilidad con patrocinadores.</li> <li>*Capacidad de trabajar en equipo.</li> <li>*Personal comprometido con los objetivos.</li> <li>*Comportamiento de transparencia y legalidad.</li> <li>*Buen ambiente laboral</li> <li>*Exenta de impuestos.</li> <li>*Cuenta con un equipo de voluntariados que apoyan actividades y educación en talleres.</li> <li>*Donaciones internas que apoyan con recursos económicos.</li> <li>*Posee conocimientos de las condiciones de sus estudiantes.</li> <li>*Los colaboradores conocen el objetivo de la Fundación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*No tienen un manual de funciones.</li> <li>*Tienen que realizar diferentes actividades para tener apoyo de recursos financieros.</li> <li>*Los voluntariados en muchas ocasiones no pueden asistir a los eventos o clases, y se quedan cortos con el personal.</li> <li>*Mucha rotación de practicantes.</li> <li>*Hay practicantes que tienen el contrato laboral por medio tiempo.</li> <li>*Al año, la rotación de cuatro practicantes es por cuatro meses, pierden dos meses por practicante al año. Es decir, se pierden ocho meses sin tener personal en esas áreas.</li> <li>*No tienen una gestión de información de la Fundación.</li> <li>*Falta de inducción para los practicantes y el resto del personal</li> <li>*Oficinas pequeñas para la cantidad de colaboradores, y poca ventilación.</li> <li>*Poca publicidad para las actividades realizadas.</li> <li>*No dan funciones claras a los practicantes en cuento a lo que estudiaron.</li> <li>*Los practicantes no viven la experiencia con total responsabilidad.</li> <li>*No tienen un seguimiento de evaluación internamente de los colaboradores.</li> <li>*No tienen un espacio para las PQRS.</li> <li>*Poco personal de planta.</li> <li>*Poca estrategia de publicidad para la divulgación del objetivo de la Fundación.</li> <li>*No tienen un plan de comunicaciones.</li> <li>*La alta tasa de deserción.</li> </ul>

Oportunidades (O1)	Estrategias (FO2)	Estrategias (DO2)
<p>*Tienen buenos patrocinadores, debido a que cuentan con los clientes de la empresa SIIGO S.A.S.</p> <p>*Tienen buen convenio con instituciones de calidad, avalados por la Secretaría de Educación y SENA: Campo Alto e Inesco.</p> <p>*Apoyan con empleabilidad dentro del mercado.</p> <p>*Tienen reconocimiento de calidad otorgado por el SENA.</p> <p>* Las empresas patrocinadoras pueden cumplir con la cuota de aprendizaje.</p> <p>*Tienen talleres como Excel y otros brindados directamente por la Fundación.</p> <p>*Tienen un esquema de apoyo por medio de becas.</p> <p>*Tienen donaciones internas, lo que hace que se esté consolidando auto sostenible.</p> <p>*las diferentes empresas que tienen el mismo servicio no cuentan todas con el aval del SENA.</p> <p>*Al ser una Fundación de educación y cultura, el gobierno le concede un trato especial y algunos beneficios a quienes la apoyen.</p> <p>*La virtualidad de la nueva realidad en Colombia aumentan las</p>	<p>*Con el personal profesional y buenos patrocinadores, cada vez más se puede implementar más alianzas.</p> <p>*Pueden manejar mejores estrategias de divulgación por medio de la página web y buscar más alianzas con instituciones educativas.</p> <p>*A través de su reconocimiento de calidad, y la buena imagen con las empresas patrocinadoras, deberían empezar a buscar más cobertura.</p> <p>*Con el equipo de voluntarios y los becados deberían tener más cobertura de cursos necesarios.</p> <p>*Por el buen conocimiento de los objetivos de la Fundación en los trabajadores, hacer que haya más responsabilidad de parte de los practicantes.</p> <p>*Por medio de los beneficios que brinda el gobierno por el apoyo de diferentes empresas, buscar más empresas patrocinadoras.</p> <p>*Realizar más actividades internas, con el fin de generar más donaciones.</p>	<p>*Crear un manual de funciones con el fin de denominar bien las responsabilidades de los colaboradores y los practicantes.</p> <p>*Trabajar en más estrategias mostrando el buen desempeño de las instituciones educativas y así adquirir más entradas financieras.</p> <p>*Con los mismos becarios o estudiantes generar espacios de ayuda en las actividades que realizan.</p> <p>*Sobre la alta rotación de practicantes, buscar más apoyo de las empresas patrocinadoras para tener más tiempo laboral de estos.</p> <p>*Dar incentivos a los practicantes con el fin de tener más responsabilidad por parte de ellos.</p> <p>*Apoyarse en las empresas patrocinadoras y alianzas para adquirir una mejor divulgación.</p> <p>*Buscar apoyo de publicidad en empresas que quieran donar de esta forma y brindarles el certificado para los beneficios con el gobierno.</p> <p>*Crear un plan de comunicaciones.</p>

<p>posibilidades de tener más estudiantes patrocinados. *El gobierno ha aumentado las posibilidades crediticias a personas naturales y jurídicas.</p>		
<b>Amenazas (A1)</b>	<b>Estrategias (FA3)</b>	<b>Estrategias (DA3)</b>
<p>*Los estudiantes prefieren hacer estos mismos técnicos y cursos en el SENA. *No adquirir donaciones suficientes. *Que haya un aumento de demandas de este tipo de organizaciones. *Que las ayudas financieras vayan a otras fundaciones. *Que haya una crisis económica, impactaría negativamente, debido a que las ayudas en efectivo de las empresas disminuirían. *Que haya una creciente población vulnerable, hace que este tipo de organizaciones aumente. *Que haya mayor respaldo económico y cubrimiento en otras organizaciones.</p>	<p>*Debido a la credibilidad que mantiene la Fundación con las empresas, también se mantienen a través de los estudiantes. *Con las buenas páginas web, se puede implementar estrategias de publicidad con el fin de estar generando buenas donaciones. *El buen reconocimiento que pueda tener la Fundación, y una alta tasa de patrocinadores, va a ver más demanda de estudiantes. *Tratar de que la Fundación sea también auto-sostenible. *Con el compromiso de los colaboradores, mantener un rango de estudiantes inscritos. *Por medio de la acreditación que mantiene la Fundación ante sus estudiantes, sostener el flujo de estudiantes y patrocinadores. *Tratar de manejar requisitos para obtener las becas.</p>	<p>*Aprovechar lo que se tiene para fortalecer el reconocimiento de la Fundación. *Compenetrar más donaciones internas con el fin de ser auto sostenible. *Buscar la forma adecuada para que haya un posicionamiento de la Fundación. *Con los mismos estudiantes y becados implementar una buena reputación mostrando la calidad de educación. *Trabajar un plan estratégico con el fin de generar donaciones internas y externas. *Tener un control de estudiantes y mostrar la transparencia de la Fundación en redes sociales, con el fin de adquirir más reconocimiento.</p>

<p>*No tener los cupos suficientes para la demanda de estudiantes vulnerables.</p>		
--	--	--

\*Adquirir mucho estudiante de estrato 1, debido al apoyo de beca que se le brinda.

## **8. Propuesta de comunicación**

Este proyecto está orientado en tres fases: a (1) año, (3) años y (5) años lo que permitirá obtener resultados sobre las oportunidades de mejora, y así brindar propuestas para la Fundación. En la primera fase, buscamos promover el sentido de pertenencia sobre el público interno por medio de estrategias que refuercen el empoderamiento; en la segunda, nos enfocaremos en el fortalecimiento de los procesos comunicativos internos y en la tercera, lo proyectaremos sobre las relaciones externas.

Elaboramos un plan de comunicación enfocado a establecer una estrategia de entrenamiento sobre la cultura organizacional, ya que es necesario generar comunicaciones asertivas tanto interna como externamente. El diseño incluye realizar dinámicas y sesiones informativas acompañadas de material de difusión como trípticos, banners, anuncios en correos electrónicos, folletos etc.; es decir, todo material que permita inculcar en el personal los valores y el propósito o misión de la Fundación.

Las acciones a realizar en la Fundación durante la primera fase se proyectan con estrategias de Endomarketing, lo que permite transmitir su Misión, Visión, Valores, Principios, Políticas, Objetivos y Estrategias, las que posteriormente por medio tácticas y acciones operacionales, se dinamizarán y enfocarán a que los colaboradores y practicantes se empoderen por medio de la priorización de objetivos y metas, detallando las actividades operativas resultantes de las estrategias establecidas.

Recomendamos estandarizar los procesos en un manual de funciones que se aplique por parte de cada una de las áreas, asignando responsabilidades definidas a sus practicantes, desde el ingreso a la Fundación que permitan el aprovechamiento del tiempo

y por ende, mayor productividad. Al final de la práctica, los estudiantes deben pasar un reporte sobre el cumplimiento de los objetivos definidos con los que se comprometieron al ingresar a la Fundación y los colaboradores, los deben revisar y firmar de acuerdo con el desempeño.

En la segunda fase, recomendamos un fortalecimiento de la cultura organizacional y un mejoramiento del clima laboral debido a los procesos de comunicación estratégica implantados por medio de estrategias de Gamificación, que se podrán evidenciar en un período de tres años. Esto influye en el desempeño efectivo de sus labores, realizar actividades lúdicas en las que se entreguen incentivos para motivar a los colaboradores y practicantes, bajo este esquema, el personal recibe remuneraciones según su desempeño y participa en actividades de integración, lo que fomenta en los practicantes un fortalecimiento sobre las políticas de comunicación y protocolos establecidos. El diseño incluye la creación de estrategias transmedia que muestran testimonios de vida y que motivan a los practicantes en su labor.

Como investigadoras, sugerimos que el manual de procesos se verifique periódicamente, se evalúe el desempeño de las actividades en reuniones, y se mantengan claros los objetivos de cada una de las áreas necesarios para verificar su trazabilidad. Estos aspectos bien definidos influyen en la implementación de la cultura organizacional sobre el sentido de pertenencia. Sí los practicantes que llegan a la Fundación encuentran que allí existe una estructura de procesos y una claridad de las funciones a desarrollar, su comunicación será asertiva mejorando el trabajo en equipo y por ende, el cumplimiento de metas.

El clima laboral es bueno, ofrece confianza a los practicantes, sugerimos continuar realizando actividades, desayunos de trabajo y demás, diferenciando los espacios laborales con los de descanso.

En la tercera fase que se definirá a cinco años, los proyectos realizados tendrán un mejor desempeño, y esto se reflejará en la mejora de resultados y en la consecución de objetivos, como por ejemplo el aumento de las donaciones (lo que permite que el presupuesto de inversión para el objeto social crezca).

El proyecto sugiere trabajar campañas de marketing Social Estratégico para remover conciencias e inducir a sus públicos a que se enfoquen en el objeto social de la Fundación y adquirir más donaciones. La Fundación puede demostrar la transparencia de su gestión actualizando su informe en la página Web, con el fin de generar confianza, compromiso, y transparencia en relación con sus actividades; y a su vez, un impacto positivo ante sus stakeholders o grupos de interés mejorando la reputación y las posibilidades de aumentar alianzas con empresas patrocinadoras externas y número de donaciones.

Estamos proyectando el desarrollo de una App que permita una comunicación más concreta y asertiva; y que mejore la interacción entre los colaboradores y estudiantes desde su proceso de inscripción brindando la información necesaria y suficiente. Esto permite aumentar el compromiso por parte de los estudiantes hacia la Fundación y la empresa patrocinadora, recibiendo también un apoyo constante de los colaboradores.

Para la socialización del plan de comunicaciones estamos considerando realizar una reunión al inicio de las actividades de cada semestre o periodo de ingreso de los practicantes, y para evidenciar el cumplimiento realizar actividades de seguimiento como:

almuerzos de trabajo, reuniones, encuentros informales en donde se compartan los resultados. Estas actividades se deben organizar en programas o proyectos como: Proyecto de redes sociales internas que permitirá interacción y conocimiento de actividades, reuniones y demás (un manual de uso de las redes sociales, sus políticas y reglas al momento de tener acceso a ellas).

## 8.1. Marca.

### 8.1.1. Nombre

“Ya no corremos solos”

### 8.1.2. Logo

Ilustración 7. Logo de la propuesta



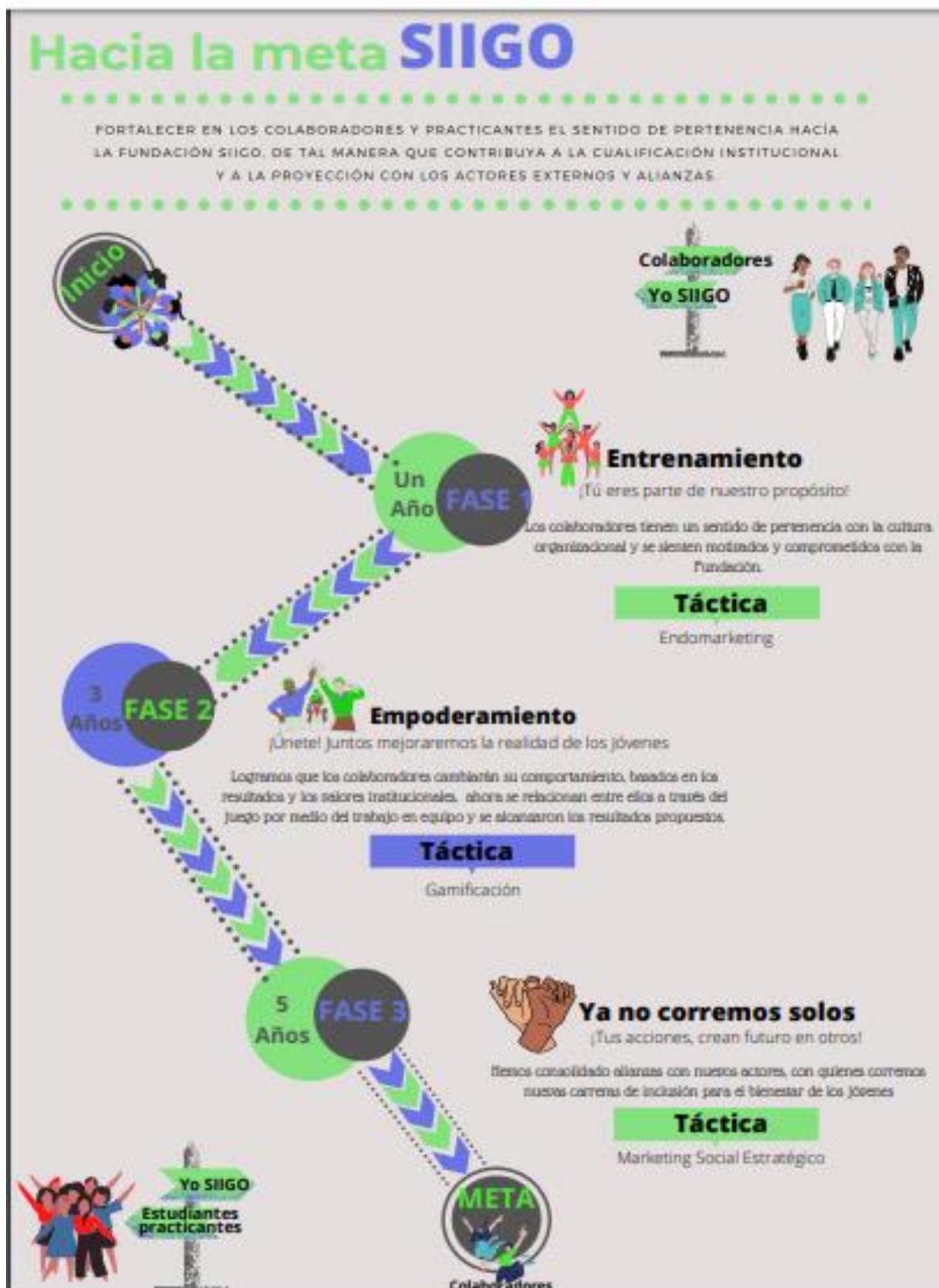
Fuente: Creación propia

### 8.1.3. Slogan

“Hacia la meta SIIGO”

## 8.2. Presentación gráfica del plan

### Ilustración 8. Infografía



**Fuente: Creación propia.**

### **8.3. Objetivo General del plan**

Fortalecer en los colaboradores y practicantes el sentido de pertenencia con la Fundación SIIGO, de tal manera que contribuya a la cualificación institucional y la proyección con nuevas alianzas y actores externos.

### **8.4. Estrategias**

Ilustración 9. Fase 1 del plan.

Estrategia:	
<h1>Fase 1: Entrenamiento</h1> <p>Un año</p> <p>Obj. Los colaboradores tienen un sentido de pertenencia con la cultura organizacional y se sienten motivados y comprometidos con la Fundación</p>	
<p><b>Público:</b></p>  <p>Practicantes</p>  <p>Colaboradores</p>	<p><b>Táctica</b></p>  <p>Implementación de Endomarketing</p>
<p><b>Mensaje:</b></p>  <p>¡Tú eres parte en nuestro propósito, empodérate!</p>	<p><b>Acciones:</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Charlas y eventos motivacionales</li> <li>2. Se realizará un video, en el que se presenta a la Fundación a los nuevos integrantes, donde se muestra el propósito de la Fundación y el impacto que tiene debido a su labor.</li> <li>3. Entrenamiento y capacitación, sobre el tema: propósito de la Fundación.</li> <li>4. Realizar un manual claro de los objetivos del área y proyectos a desarrollar para consulta de los practicantes.</li> <li>5. Desayunos de trabajo, para la socialización de estrategias.</li> <li>6. Hacer videos audiovisuales con fines educativos sobre las labores de la Fundación.</li> <li>7. Concurso audiovisual de TikTok, que muestre por el practicante la visión que tiene sobre la Fundación.</li> <li>8. Creación de nuevos canales de comunicación con protectores de pantalla y carteleras en lugares visibles que contenga mensajes alusivos al propósito de la Fundación.</li> </ol>
<p><b>Canal:</b></p>     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción presencial</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Medio audiovisual</li> </ul>	
<p><b>Indicadores:</b></p>  <p>Actividades Talleres Capacitaciones Eventos motivacionales</p>	<p><b>Presupuesto:</b> \$4.600.000</p> 
<p><b>FUNDACIÓN SIIGO</b></p>	

Fuente: Creación propia

Ilustración 10. Fase 2 del plan

Estrategia:	
<h1>Fase 2: Empoderamiento</h1>	
<p><b>Tres años</b></p>	<p>Obj. Logramos que los colaboradores cambiarán su comportamiento basados en los resultados y los valores institucionales, ahora se relacionan entre ellos a través del juego por medio del trabajo en equipo y alcanzaron los resultados propuestos.</p>
<p><b>Público:</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>Practicantes</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Colaboradores</p> </div> </div>	<p><b>Táctica</b></p> <div style="text-align: center;">  <p>Gamificación</p> </div>
<p><b>Mensaje:</b></p> <p>¡Únete! juntos mejoramos la realidad de los jóvenes</p>	<p><b>Acciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciativas de integración semestrales dirigidas a el refuerzo de lo que se ha venido implementando con relación a la cultura.</li> <li>2. Desayunos de trabajo trimestrales para la socialización de estrategias sobre fase 2.</li> <li>3. Se establecerán metas semestrales por cada área, las cuales se trabajaran en equipo.</li> <li>4. Adoptar las estrategias de Gamificación con el fin de que los colaboradores y practicantes refuercen vínculos, incentivando los cambios esperados y promovidos desde la fase 1 en actividades mensuales, además se entregarán bonificaciones (días libres, entradas a cine, medio día libre).</li> <li>5. Transmitir mensajes relacionados con los valores y la cultura corporativa a través de historias llamativas, relacionadas con la Fundación, en formatos audiovisuales, verbales y conversacionales.</li> <li>6. Realizar talleres grupales semestrales para identificar los conflictos presentados</li> </ol>
<p><b>Canal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción presencial</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Medio audiovisual</li> </ul>	
<p><b>Indicadores:</b></p> <p>Resultados de Talleres</p> <p>* Total de empleados motivados/total de empleados encuestados *100</p> <p>=</p>	<p><b>Presupuesto:</b> \$3.150.000</p>
<p><b>FUNDACIÓN SIIGO</b></p>	

Fuente: Creación propia

Ilustración 11. Fase 3 del plan

Estrategia:	
<h1>Fase 3: Ya no corremos solos</h1>	
<p><b>Cinco años</b></p>	<p>Obj. Hemos consolidado alianzas con nuevos actores con quienes corremos nuevas carreras, para el bienestar e inclusión de los jóvenes.</p>
<p><b>Público:</b></p>  <p>Empresas patrocinadoras</p>  <p>Estudiantes</p>  <p>Empresas interesados en donar</p>  <p>personas naturales que quieran donar.</p>  <p>colegios, Universidades</p>	<p><b>Táctica</b></p>  <p>Marketing social estratégico</p>
<p> <b>Mensaje:</b></p> <p>¡Tus acciones, crean futuro en otros!</p>	<p><b>Acciones:</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyectos enfocados en la consecución de donaciones externas usando como estrategia el marketing social que muestren los beneficios de las donaciones.</li> <li>2. Establecimiento estrategias para los públicos, con el fin de mostrar la propuesta de valor, la labor y el propósito social que tiene la Fundación que transforma vidas por marketing social.</li> <li>3. Diseño y Desarrollo de App, como nuevo medio de comunicación que además permitirá la flexibilidad en los trámites de admisión.</li> <li>4. Se trabajarán campañas de fidelización con narrativa transmedia para obtener más reconocimiento de la Fundación, por parte del mercado objetivo de donaciones.</li> <li>5. Instituir el "elogio trimestral" por resultados alcanzados por consecución de donaciones externas, invitación a un almuerzo, desayuno, etc.</li> <li>6. Actividades de bienestar, que estimulen la productividad y el trabajo en equipo.</li> <li>7. Por medio de herramientas de edición realizar videos cortos y gifts que transmitan los testimonios de jóvenes que hayan sido parte de la Fundación.</li> <li>8. Consultoría año cinco</li> </ol>
<p><b>Canal:</b></p>    <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción presencial</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Medio audiovisual</li> <li>• Proyectos</li> </ul>  	
<p><b>Indicadores:</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>*Porcentajes de asistencia de proyectos lúdicos</li> <li>* # campañas de fidelización</li> <li>* actividades</li> </ul>	
<p><b>FUNDACIÓN SIIGO</b></p>	<p> <b>Presupuesto:</b> \$ 7.600.000</p>

Fuente: Creación propia.







## 8.6. Presupuesto.

Tabla 8. Presupuesto

FASES	ESTRATEGIAS	No.	ACCIONES	PRESUPUESTO
FASE 1	Entrenamiento	1	Charlas y eventos motivacionales	1.000.000
		2	Se realizara un video, en el que se presenta a la Fundación a los nuevos integrantes, donde se muestra el propósito de la Fundación y el impacto que tiene debido a su labor.	200.000
		3	Entrenamiento y capacitación, sobre el tema: propósito de la Fundación.	1.000.000
		4	Realizar un manual claro de los objetivos del área y proyectos a desarrollar para consulta de los practicantes.	1.000.000
		5	Desayunos de trabajo, para la socialización de estrategias,	800.000
		6	Hacer videos audiovisuales con fines educativos sobre las labores de la Fundación.	200.000
		7	Concurso audiovisual de TikTok, en el que el practicante socialice lo aprendido en las actividades realizadas	200.000
		8	Creación de nuevos canales de comunicación como protectores de pantalla, y carteleras en lugares visibles que contengan mensajes alusivos al proposito de la Fundación	200.000
			<b>TOTAL FASE 1</b>	<b>4.600.000</b>
FASE 2	Empoderamiento	1	Iniciativas de integración semestrales dirigidas a el refuerzo de lo que se ha venido implementando con relación a la cultura.	800.000
		2	Desayunos de trabajo trimestrales para la socialización de estrategias sobre fase 2.	500.000
		3	Se establecerán metas semestrales por cada área, las cuales se trabajaran en equipo.	0
		4	Adoptar las estrategias de Gamificación con el fin de que los colaboradores y practicantes refuercen vinculos, incentivando los cambios esperados y promovidos desde la fase 1 en actividades mensuales, ademas se entregarán bonificaciones (días libres, entradas a cine, medio día libre).	1.000.000
		5	Transmitir mensajes relacionados con los valores y la cultura corporativa a traves de historias llamativas, relacionadas con la Fundación, en formatos audiovisuales, verbales y conversacionales.	50.000
		6	Realizar talleres grupales semestrales para identificar los conflictos presentados	800.000
			<b>TOTAL FASE 2</b>	<b>3.150.000</b>
FASE 3	Ya no corremos solos	1	Proyectos enfocados en la consecución de donaciones externas usando como estrategia el marketing social que muestren los beneficios de las donaciones.	800.000
		2	Establecimiento estrategias para los publicos, con el fin de mostrar la propuesta de valor, la labor y el propósito social que tiene la Fundación que transforma vidas por marketing social.	4.000.000
		3	Diseño y Desarrollo de App, como nuevo medio de comunicacion que además permitirá la flexibilidad en los trámites de admisión.	800.000
		4	Se trabajarán campañas de fidelización con narrativa transmedia para obtener más reconocimiento de la Fundación, por parte del mercado objetivo de donaciones.	500.000
		5	Instituir el "elogio trimestral" por resultados alcanzados por consecución de donaciones externas, invitacion a un almuerzo, desayuno, etc	500.000
		6	Actividades de bienestar, que estimulen la productividad y el trabajo en equipo.	800.000
		7	Por medio de herramientas de edición realizar videos cortos y gifts que transmitan los testimonios de jóvenes que hayan sido parte de la Fundación.	200.000
			<b>TOTAL FASE 3</b>	<b>7.600.000</b>
			<b>TOTAL PECO</b>	<b>15.350.000</b>

## Conclusiones

El aprendizaje obtenido a través de la investigación permitió entender la importancia de la comunicación estratégica dentro de las organizaciones, y comprender de manera más clara cómo este aspecto influye en el cumplimiento de los objetivos trazados por las organizaciones.

Se tomó como punto de partida los problemas encontrados en la Fundación, mediante los datos recopilados como resultado de la aplicación de las herramientas de investigación utilizadas por el grupo de trabajo, donde se evidenciaron fallas en su comunicación asertiva, lo que impide que su gestión genere un valor agregado, debido a continuos reprocesos producidos por una mala comunicación interna, lo que afecta directamente sus resultados; en consecuencia esto limita actualmente su crecimiento, e impacta sus públicos, ya que para crear alianzas que la lleven a aumentar sus recursos económicos para ser invertidos en su labor social, deben implementar un plan de comunicaciones que disminuya los riesgos, muestre la transparencia en sus procesos y permita aumentar sus donaciones.

La gestión humana cobra vital importancia para su crecimiento, es importante tener en cuenta a los colaboradores y practicantes en la toma de decisiones, hacerles sentir que son parte de la organización, infundir en ellos el amor por su propósito, el cual está encaminado a crear país, a seguir juntos con un solo fin, cuya satisfacción será continuar brindando un mejor futuro a las personas menos favorecidas de la sociedad, aportando día a día un granito de arena, para que vean en la Fundación una carrera cuyo premio se obtiene al tomar con convicción la decisión de decir: Yo SIIGO.

Las limitaciones que impactan el proyecto son: Económicas, gestión de personal e infraestructura.

En cuanto a la reflexión desde la comunicación estratégica o problema identificado podemos decir que la gestión del comunicador estratégico es analizar el estado de las relaciones de la organización y sus públicos, es decir, debe responder a las necesidades de la organización, en este sentido el papel de la comunicación es un elemento de gran importancia del cual depende la toma de decisiones, y para que la comunicación sea de carácter estratégico debe ir de acuerdo a los objetivos y metas de la organización y por ende, de cada una de sus áreas, es allí donde la información toma un papel relevante para la fluidez de la comunicación, es importante que sea confiable y permita hacer un monitoreo de los públicos de la entidad. Lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se puede mejorar, hay que determinar el impacto de los proyectos, para poder observar las desviaciones y corregirlas a tiempo.

De los aportes al campo de la comunicación estratégica sobre metodología, conceptos y retos podemos decir que la metodología y los resultados de la investigación aplicada, nos llevó a encontrar una oportunidad de mejora. Por medio de la investigación etnográfica se puede aportar a la comunicación estratégica una manera de determinar la realidad de una organización, permitiendo observar comportamientos que afecten internamente la comunicación e influyan en los resultados; también aprovechando los beneficios de la aplicación del modelo de Denison se contribuye a una fácil interpretación de factores, en la comparación de la cultura organizacional actual y la deseada, encontrando aspectos que puedan estar afectando el logro de los objetivos, y que impactan en su entorno, del cual las organizaciones dependen para ganar legitimidad y reputación y poder perdurar en el tiempo.

El reto de la Fundación con la propuesta será la capacidad de gestionar la comunicación interna de manera que influya en el entorno externo, persuadiendo a sus clientes potenciales, para lograr en el caso de la Fundación aumento de sus donaciones y de empresas patrocinadoras.

Los aprendizajes obtenidos por el grupo de proceso de investigación y propuesta son: la permanencia de una organización depende en gran manera con las relaciones con su entorno, para que un plan estratégico funcione, debe incluir a las personas de toda la organización y a sus públicos. Se debe estar cerca de ellos, conocer lo que piensan, haciendo uso de las herramientas de investigación, para poder reconocer desde dónde debemos comenzar a crear estrategias, se deben examinar las situaciones particulares, llegar a consensos de manera que en la aplicación del plan todos se sientan parte de él, y de esta manera se podrán obtener resultados más positivos.

### Referencia Bibliográfica.

Cámara de Comercio. (2014), Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario, p.8 Recuperado de: [file:///C:/Users/Downloads/Gu%C3%ADa+Pr%C3%A1ctica+de+las+Entidades+sin+%C3%81nimo+de+Lucro+y+del+Sector+Solidario%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Downloads/Gu%C3%ADa+Pr%C3%A1ctica+de+las+Entidades+sin+%C3%81nimo+de+Lucro+y+del+Sector+Solidario%20(1).pdf)

DANE. (2019), gráfica 1. Boletín Técnico gran encuesta integrada de Hogares (GEIH) módulo de formación para el trabajo. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/formacion/GEIH\\_FormacionTrabajo\\_abr\\_jun19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/formacion/GEIH_FormacionTrabajo_abr_jun19.pdf)

DANE. (2019), gráfica 2. Boletín Técnico gran encuesta integrada de Hogares (GEIH) módulo de formación para el trabajo. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/formacion/GEIH\\_FormacionTrabajo\\_abr\\_jun19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/formacion/GEIH_FormacionTrabajo_abr_jun19.pdf)

DANE. (2019), gráfica 3. Boletín Técnico gran encuesta integrada de Hogares (GEIH) módulo de formación para el trabajo. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/formacion/GEIH\\_FormacionTrabajo\\_abr\\_jun19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/formacion/GEIH_FormacionTrabajo_abr_jun19.pdf)

DANE. (2019), gráfica 4. Boletín Técnico gran encuesta integrada de Hogares (GEIH) módulo de formación para el trabajo. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/formacion/GEIH\\_FormacionTrabajo\\_abr\\_jun19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/formacion/GEIH_FormacionTrabajo_abr_jun19.pdf)

SENA. (2017), Reporte de datos de la formación integral para el trabajo 2017. p.26 recuperado de: [https://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/reporte\\_de\\_datos\\_BIBB\\_2017.pdf](https://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/reporte_de_datos_BIBB_2017.pdf)

Moret Jorge y Arcila Carlos. (2011). en su libro: Comunicación Interna e Informal en las Organizaciones.p.129. Recuperado de: [file:///C:/Users/JULIETH/Downloads/377-1268-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/JULIETH/Downloads/377-1268-1-PB%20(2).pdf)

Velazco Alberto M. (1988). en su libro: Comunicación Organizacional Práctica. p.11. Publicado en: México: Ed. Trillas.

Rodríguez Irene Trelles. (2001). Comunicación Organizacional. p.105. publicado en: Ciudad de la Habana, Cuba: Félix Varela. Recuperado de: [file:///C:/Users/Downloads/C.%20Organiz.%20Irene%20Trelles.%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Downloads/C.%20Organiz.%20Irene%20Trelles.%20(2).pdf)

Sampieri, Roberto.Hernández. (2014). Libro de: Metodología de la investigación. México D.F. Ed. McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

García Jesús. (1998). Libro: La Comunicación Interna. Publicado en: Ed. Díaz de santos S, A. Madrid, España. Retomado de: <https://books.google.com.co/books?id>

Martínez Ramos Pedro, Montoya Arevalo Beatriz y Márquez Murga Silvia. (2010). Libro: Liderazgo, capital humano y comportamiento organizacional.

Pintado Teresa. y Sánchez Herrera Joaquín. (2017). Libro: Nuevas tendencias en Comunicación. p.23. Publicado en: Ed. ESIC. Madrid, España: Retomado de: <https://books.google.es/books?id>

Peña Guarín Guillermo y Perdomo Burgos Alvaro. (2017). Libro: Efectos del sistema de gestión de la calidad en las entidades del sector público, incidencias en la prestación del servicio. Publicado en: Colombia, Bogotá: Ed. USTA.

Pedraza Álvarez Lilibeth, Obispo Salazar Kelly y Vásquez González Lina. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico Publicado en: Ed. Revista Clío América. Colombia, Magdalena. Recuperado de: file:///C:/Users/Downloads/1462-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3281-1-10-20150715.pdf

Fernandez Francisco (2007). Tesis doctoral: la Gestión de la nueva comunicación interna. II Diseño de un modelo teórico de gestión de la nueva comunicación interna. p.82. Recuperado de: [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/04\\_fundamentos.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/04_fundamentos.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Farah Shadia. (2011). Tesis: Estrategia de Comunicación Interna para la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar. p.29. Recuperado de : <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5680/tesis745.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Brandolini Frigoli y Hopkins (2009). Documento: Comunicación interna. p.7. Recuperado de: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mendoza Jessica, Hernández Martín y Salazar Blanca. (2009). Libro: Análisis de las prácticas de recursos humanos y la estrategia.p.273. Recuperado de: [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/77683/analisis\\_de\\_las\\_practicas\\_de\\_recursos\\_humanos\\_y\\_la\\_estrategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/77683/analisis_de_las_practicas_de_recursos_humanos_y_la_estrategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Arias Fernando L, Galicia Heredia y Víctor Espinosa. (2004). Artículo: Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. Publicado en: 3ª. Edición. México: Editorial Trillas.

Davis K y Newstrom J.W. (2010). Artículo: Comportamiento humano en el trabajo.p.65. Publicado en: México: Ed. McGrawHill/Interamericana editores S.A. 2003.

Mayan, M.J. (2001). Documento: Una introducción a los métodos cualitativos: Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales. Recuperado de: <https://sites.ualberta.ca/~iiqm/pdfs/introduccion.pdf>

Mendoza, J. H. (2009). Tesis: La cultura Organizacional en las PYMES. Publicado en: España: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.